
Qu'en est-il de la spécificité du burnout chez les managers de PME en Belgique?

Auteur : Magrin, Matisse

Promoteur(s) : Cornet, Annie

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20273>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



QU'EN EST-IL DE LA SPÉCIFICITÉ DU BURNOUT CHEZ LES MANAGERS DE PME EN BELGIQUE ?

Jury :

Promoteur :

Annie CORNET

Lecteur :

Bernard SURLEMONT

Mémoire présenté par :

Matisse MAGRIN

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion

Année académique 2023-2024

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Annie Cornet, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son attention qui ont permis l'aboutissement de ce mémoire.

Ensuite, je remercie Monsieur Christopher Cholot pour l'opportunité qu'il m'a octroyée au sein de sa société et qui m'a permis de mettre en comparaison la théorie et la réalité du terrain en entreprise.

Enfin, je tenais à remercier tous mes proches pour leur aide et leurs conseils durant toute la période de réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Remerciements.....	2
Introduction	4
Revue de littérature	6
Qu'est-ce que le burnout ?	6
La spécificité du burnout chez le manager de PME.....	9
Les différents symptômes et dimensions de ce syndrome.....	11
Les raisons qui poussent le manager de PME au burnout	13
L'impact relatif de la covid vis-à-vis de cette problématique	14
Les mises en œuvre pour lutter contre le burnout chez le manager de PME	15
Le style sociétal des PME a-t-il une influence sur le burnout ? Les managers de PME sont-ils moins enclins à contracter ce phénomène ?.....	17
Quelles sont les conséquences d'un burnout chez le manager de PME sur la société et son équipe ?	18
Qu'en est-il du futur du burnout pour les dirigeants des PME ?	19
Méthodologie	20
Les objectifs	20
La méthode utilisée	20
Partie empirique	23
Résultats des entretiens auprès des managers de PME	23
Discussion	31
De la théorie à la pratique	31
Les limites et potentielles recherches futures.....	34
Conclusions.....	35
Annexe	37
Questionnaire à destination des managers de PME.....	37
Bibliographie.....	39

Introduction

Le phénomène du burnout chez les managers de petites et moyennes entreprises (PME) est un sujet qui, est d'une importance capitale, non seulement sur le plan professionnel mais également au niveau personnel. Le choix de cette thématique découle d'une motivation plus profonde faisant partie d'un mélange d'expériences vécues ainsi que d'une volonté de comprendre et de tenter de contribuer à la résolution de cette problématique sociétale.

Tout d'abord, le burnout est une réalité que j'ai pu observer de près tant dans mon entourage personnel que professionnel. Ayant été témoin des effets dévastateurs de ce phénomène sur la santé et le bien-être de personnes proches, j'ai jugé important de tenter d'approfondir mes connaissances personnelles sur ce sujet et d'explorer les spécificités du burnout chez les managers de PME en Belgique.

À l'heure actuelle, j'occupe le poste de Directeur Commercial au sein de la société « *Summum Wines* », une PME wallonne localisée à Thimister spécialisée dans l'export de vin. C'est cette fonction qui m'a amené à être directement confronté aux défis et aux responsabilités inhérentes à la gestion d'une équipe. J'expérimente au quotidien le flux de pression croissant, les heures de travail incalculables, le stress, les problèmes professionnels personnels mais aussi ceux de mes collègues qui se répercutent sur moi, ... Étant à une position managériale, je suis régulièrement amené à prendre des décisions stratégiques, à coordonner des activités avec mes collaborateurs et à assumer des charges de travail importantes. C'est grâce à tout cela que j'ai pu être sensibilisé davantage à la question du burnout dans le contexte des PME.

De plus, j'ai l'ambition de devenir, un jour, directeur général d'une entreprise, voire de créer ma propre entreprise. Ceci ne fait qu'augmenter mon intérêt sur le sujet du burnout chez les managers de PME. Je suis intimement convaincu qu'avoir une connaissance approfondie de ce phénomène est quelque chose d'essentiel afin de garantir le succès et la durabilité des entreprises de ce type ainsi que de promouvoir le bien être des personnes qui les dirigent.

Nous avons déjà remarqué le manque d'attention portée aux managers de PME avant d'entreprendre cette recherche. Suite à plusieurs questionnements à ce sujet sans comprendre pourquoi le burnout semblait être un phénomène sociétal, présent chez un certain nombre d'employés, mais jamais (ou très rarement) chez le dirigeant de ces derniers. C'est grâce à cette observation que nous avons décidé d'approfondir nos connaissances et nos recherches et que nous avons choisi de répondre à la question de recherche suivante : « *Qu'en est-il de la spécificité du burnout chez le manager de PME en Belgique ?* »

Ce mémoire aura donc comme objectif premier d'analyser dans le détail ce phénomène chez les managers de PME en Belgique, via l'examen des causes/conséquences ainsi que ses manifestations. Un second objectif sera aussi d'évaluer le degré de sensibilisation et de compréhension du burnout chez les acteurs concernés et d'identifier de potentiels moyens de prévention cumulé à des possibilités de gestion plus efficaces.

Pour résumer, ce mémoire aura pour but de combler une lacune présente dans la littérature actuelle en matière de santé mentale du dirigeant de PME. C'est en mettant en lumière l'impact du burnout sur cette catégorie de travailleurs que nous allons répondre à cette question de recherche.

Dans la première partie de cette recherche, nous allons commencer par une revue de la littérature dans laquelle nous allons aborder des travaux de Maslach & Jackson (1981) qui ont défini le concept de burnout et ont identifié ses principaux composants. De plus, Schaufeli et al., (1996) ont exploré les liens entre le burnout et des facteurs organisationnels variés. Leiter & Maslach (2009) ont analysés des facteurs de stress professionnels présents chez les dirigeants des petites entreprises. De Cuyper et al., (2018) ont, quant à eux, examiné les différences culturelles et organisationnelles en Belgique qui pourraient influencer la perception et la prévalence du burnout chez le manager de PME. Enfin, les études de Torres & Kinowski (2019) ont mis en lumière de nombreuses informations relatives à cette thématique.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous allons présenter les résultats des 15 entrevues réalisées avec des directeurs de petites et moyennes entreprises localisées en Belgique. Il en découlera une analyse et une explication de ces résultats ainsi qu'une discussion finale permettant de comparer la partie théorique et l'empirique.

Pour clôturer ce travail, nous allons proposer des éléments de réponse à notre question de recherche initiale en essayant d'apporter de nouvelles informations en lien avec ce sujet. Comme vous le verrez, nous avons pu observer que le burnout s'est révélé être une réalité complexe et multifacette propre à chaque individu. Les points de vue des participants varient, certains convergent vers des idées similaires et d'autres ont des opinions divergentes. Parmi notre échantillon de 15 sujets, seule une personne a reconnu des signes de burnout et était disposée à chercher de l'aide de la part de l'État belge. Pour la quasi-totalité de l'échantillon, le burnout n'est pas considéré comme une option envisageable. En effet, d'après eux, il mettrait en péril la pérennité de leur entreprise.

Revue de littérature

Qu'est-ce que le burnout ?

Avant toute chose, il est important de présenter ce qu'est concrètement le burnout et d'où ce terme provient. Ce nom est apparu pour la première fois dans les années 1970, aux États-Unis. C'est en 1974 que le psychanalyste Freudenberger a écrit l'article originel sur le sujet. Ayant lui-même expérimenté un épuisement professionnel, il conceptualisera 12 étapes qui résumèrent son état (Kovess-Masfety & Saunder, 2016) :

- *Besoin de se prouver à soi-même amenant une ambition excessive*
- *Travailler plus*
- *Négliger ses propres besoins*
- *Déplacer les conflits et les besoins*
- *Plus de temps pour s'occuper des besoins non reliés au travail*
- *Déni du problème et rigidification de la pensée*
- *Retrait et cynisme*
- *Changements de comportements*
- *Dépersonnalisation, perte de contact avec soi-même et ses propres besoins*
- *Vide intérieur, anxiété et comportement addictif*
- *Impression grandissante de perte de sens et perte d'intérêt*
- *Épuisement physique qui peut être mortel*

C'est grâce à son modèle qu'il conclut que son état résultait d'un déséquilibre entre le désir d'aider autrui et les conséquences pour celui qui apporte son aide. « *Il oppose ainsi le burnout à la réalisation de soi.* » Le syndrome de l'épuisement professionnel serait de cette manière le résultat du déséquilibre engendré par le sentiment de culpabilité. En d'autres mots, le sentiment de donner énormément et d'en recevoir très peu (voire pas du tout) en retour. En 1976, Maslach & Jackson ont complété l'autobiographie de Freudenberger en ajoutant des interviews de 200 personnes travaillant dans le secteur d'aide (assistants sociaux, avocats pro bono, infirmières, ...) Grâce à ces nouvelles recherches, ils sont parvenus à classer trois catégories ; « *l'épuisement émotionnel* », « *la dépersonnalisation* » et « *le sentiment de perte d'accomplissement de soi* ». Maslach & Jackson ont interpellé les différentes personnes travaillant dans le secteur de l'aide. En effet, ils ont mis en garde ces travailleurs afin prévenir le burnout, aussi appelé « *le syndrome de J. Wayne* ». Ils les ont alertés sur l'importance de penser à elles-mêmes, afin d'éviter un burnout. Après sa publication, cet article est passé presque inaperçu dans la presse de l'époque.

En 1981, le premier livre sur la mesure du burnout a légitimé le phénomène. Le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) a été conçu avec un échantillon de 605 personnes provenant de la police et des prisons ainsi que des institutions de santé. C'est grâce à ceci que le concept s'est élargi à toutes les professions en contact avec de la clientèle, puis créatives, puis à but de résolution de problème et dans l'enseignement. Au fil des années, le burnout s'est appliqué à la croissance de la société américaine. Plus concrètement, le burnout est catégorisé comme la déchéance de sens des objectifs poursuivis et non uniquement comme l'épuisement de soi. Le narcissisme croissant de la société n'a fait qu'accentuer le phénomène, la recherche constante de félicitations orientées vers soi-même et vers

ses propres besoins. Les pressions psychologiques n'ont fait que croître avec le passage dans une société industrielle de services. Le changement des relations sociales et les changements technologiques sont des raisons sociales qui s'accompagnent au phénomène du burnout. (Kovess-Masfety & Saunder, 2016)

Dans la société contemporaine, les employés expriment une critique croissante envers leurs employeurs, diminuant l'importance accordée à leur travail. Le syndrome de J.Wayne s'est globalisé, touchant d'abord les pays développés, puis les régions en développement. Il est désormais reconnu comme une expérience commune liée au travail à travers le monde. Le burnout représente un défi sociétal répandu mais la prise de conscience croissante permet la mise en place de mesures préventives. Que le burnout soit officiellement reconnu comme une maladie ou non, il demeure un problème préoccupant dans nos sociétés contemporaines. (Bianchi et al., 2015)

À l'heure actuelle, un certain nombre d'articles sont présents sur le sujet et peuvent toucher l'intégralité des sortes de travailleurs. Le burnout est aujourd'hui défini comme : « *un état d'épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail émotionnellement exigeantes.* » (Pezet-Langevin, 2016)

- 1) **Le sentiment d'épuisement émotionnel** : l'impression d'être vide physiquement, émotionnellement par rapport aux attentes de son emploi.
- 2) **Le désinvestissement** : la mise en retrait personnelle, le désintéressement, l'indifférence par rapport à son travail.

Depuis 2016, le burnout a été qualifié par l'Académie de Médecine comme « *pouvant s'apparenter à un trouble de l'adaptation* » ou à une conséquence du stress post-traumatique ou à un état dépressif. C'est de cette manière qu'il peut aussi représenter une détresse psychologique ou psychopathologique, de part de la faiblesse personnelle de l'individu, alors que, initialement, ce phénomène est un syndrome d'épuisement professionnel. Le burnout touche des individus qui sont fortement engagés dans leur emploi. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils sont tous surinvestis ou qu'ils sont addicts à leur travail. Il correspond plus à « *une forme de passion pour son emploi* », il y a toujours un aspect plus « *personnel* » quand l'on parle de burnout. (Olié & Légeron, 2016)

La reconnaissance du burnout en tant que maladie est un sujet complexe où les avis sont variés au sein des communautés médicales et scientifiques. En effet, malgré un intérêt croissant pour cette thématique au cours des dernières années dans nos sociétés occidentales, nous ne pouvons pas, à l'heure actuelle, considérer en Belgique le syndrome de l'épuisement professionnel comme une maladie professionnelle à proprement parler. (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2015)

Les avis sont tranchés sur la question, en effet, le burnout n'est pas catégorisé et repris dans la 5^e édition du DSM (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder*). Cependant, en contrepartie, la Suède est un pays qui reconnaît ce phénomène comme maladie. Notons qu'aucune des 2 catégories de la CIM¹ de l'OMS (*Organisation Mondiale de la Santé*) ainsi que le DSM-V ne reconnaît une telle maladie. À nouveau, pour faire contrebalancer les choses, dans la 10^e édition du CIM, le burnout possède son code de référence et il en est de même avec le système français PMSI (programme médicalisé des systèmes d'informations) qui a, lui aussi donné des codes de références à ce dernier.

¹ Classification internationale des maladies

Les avis sont donc bien différents et à l'heure actuelle, il n'est pas reconnu comme un diagnostic médical mais plutôt comme une différence pathologique. (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2015)

Plusieurs symptômes peuvent nous indiquer si oui ou non l'individu en question peut potentiellement faire face à un burnout. En effet, d'après le site gouvernemental de la santé français, trouvé dans les articles de Maslach, 5 manifestations de la personne peuvent indiquer ce phénomène. (Hansez, Firket & Mairaux, 2010)

Dans un premier temps, les **manifestations émotionnelles** ont lieu quand l'individu a du mal à donner son ressenti exact. Il aura tendance à être relativement triste avec un manque de motivation. La complexité de distinction résulte dans le fait qu'il se peut aussi que la personne devienne fortement tendue, hypersensible, irritable mais aussi, qu'elle n'éprouve plus une seule émotion. (Pezet-Langevin, 2016)

Ensuite, les **manifestations physiques** sont des phénomènes assez fréquents. On note, par exemple, des troubles du sommeil importants, des tensions au niveau des muscles et, parfois, dans certains cas, la personne peut aussi perdre tout son appétit et donc perdre beaucoup de poids. Il se peut que ça soit l'inverse qui se produise, à savoir prendre du poids en mangeant énormément, ne plus trouver le sentiment de satiété. Des migraines importantes cumulées à des vertiges et autres troubles cérébraux peuvent aussi faire leur apparition, Cependant, c'est propre à chaque individu. (Delaye & Boudrandi, 2010)

Par ailleurs, les **manifestations cognitives** signalent une baisse des capacités d'attention et de concentration. Il y a aussi le fait d'éprouver des difficultés à enchaîner différentes tâches en un court laps de temps, on peut aussi ressentir des difficultés lors de la prise de décision, qu'elles soient anodines ou non. Enfin, des oublis fréquents pour des petites choses ou des erreurs répétées pour des actions simples peuvent aussi faire partie de cette catégorie. (Picart, Jaussaud & Amann, 2019)

En outre, les **manifestations comportementales ou interpersonnelles** surviennent quand la personne cherche à s'isoler des autres, cherche l'isolement social. Quand ce souhait n'est pas assouvi, elle peut présenter des sortes de violences et d'agressivité envers les personnes qui communiquent avec elle. La partie emphatique et la patience de l'individu s'estompent davantage et, parfois, il peut sombrer dans certaines addictions telles les drogues, les médicaments ayant un effet tranquillisant, l'alcool, le tabac, ... (Picart, Jaussaud & Amann, 2019)

Enfin, les **manifestations motivationnelles** ou liées à l'attitude peuvent survenir quand une baisse importante de motivation est présente. L'individu perdra son envie d'aller travailler et le sentiment d'être « *coincé* » dans son métier qui ne lui convient pas sans possibilités de s'extirper le poussera à se dévaloriser en se remettant de manière constante en question. Quand un individu souffre d'une ou plusieurs manifestations mentionnées précédemment, il est important qu'il se rende chez un professionnel de la santé afin qu'il puisse être guidé dans une recherche de prise en charge adaptée. Dans certains cas, ce n'est pas la personne concernée qui, elle-même se rend compte de la situation dans laquelle elle se trouve. C'est à ce moment que l'importance des collègues, des amis, de la famille et autres prend tout son sens. Dans ce cas, il est de bon ton d'entamer le dialogue avec la personne concernée pour tenter de l'aider à guérir et de comprendre ce qu'il se passe. Grâce à un grand nombre de recherches professionnelles, il existe aujourd'hui un bon nombre de moyens de détections du burnout. (Picart, Jaussaud & Amann, 2019).

La spécificité du burnout chez le manager de PME

La thématique du burnout chez le manager de PME a rarement été l'objet de recherches au cours du temps. Cependant, les conséquences d'un burnout chez le dirigeant d'une PME peuvent avoir de grandes conséquences quant à la survie de la société. Ceci est principalement dû au fait que la position que ce dernier occupe est primordiale au sein de la société.

Cela fait plusieurs années que les sciences de gestion s'intéressent à l'aspect de la santé au travail. L'étude de Bardelli & Allouche (2012) dénonce des aspects pathogènes comme la souffrance. Dehora & Point (2016) parlent du stress et encore, Picart & Jaussaud (2016) du burnout. Cependant, d'autres recherches se sont davantage concentrées sur des aspects plus réjouissants comme Chatillon (2018) qui mentionne le rôle des moments de discussion comme mode de management salubre. (Detchessahar, 2011).

Le point commun entre la majorité de ces études est qu'elles sont orientées vers le travailleur, en laissant le directeur de la PME de côté. Les dirigeants sont exclus des recherches sur la question en partie à cause de leur statut de travailleurs mais en étant non-salariés. Torres (2017) mentionne qu'ils ne font que très rarement partie d'objets de recherches alors que leur situation est totalement propice à contracter le syndrome de l'épuisement professionnel.

Un échantillon représentatif démontre que 17,5% des dirigeants représentent un risque vis-à-vis du burnout. Cette étude est composée d'un panel de 11 échantillons et comporte au total 5672 chefs d'entreprises en France. Les secteurs des sociétés qu'ils dirigent sont variés, allant des mono-métiers comme les experts-comptables aux métiers interprofessionnels jusqu'aux métiers intra-secteur. Cette recherche montre que le burnout est bel et bien un syndrome universel et peut tantôt toucher les salariés, tantôt les cadres, et les dirigeants. Le risque que le syndrome d'épuisement professionnel touche un dirigeant s'amplifie en fonction des métiers et des secteurs relatifs. Par exemple, chez les experts-comptables, ils sont 30,2% de l'échantillon à présenter un risque de le contracter, 35,3% chez les petits artisans et 35,2% chez les agriculteurs. Il est à noter que des différences significatives ont été recensées entre les entretiens effectués au téléphone et ceux réalisés via un questionnaire en ligne. En effet, le risque de burnout varie de 7,9% à 17,5% pour les entretiens téléphoniques et de 26,2% à 35,3% pour les questionnaires en ligne (Torres & Kinowski, 2019).

Les données sur la santé des dirigeants de PME sont rares. Seules quelques études s'y sont penchées et ce, pour deux raisons principales. En effet, comme mentionné dans une étude de Torres (Torres et al., 2021), le manque d'attention académique envers les dirigeants de PME ainsi que la difficulté d'accès (Frenet, 2016) à ces dirigeants vu leurs fortes occupations sont des signes majeurs des rares informations relatives.

D'abord, les différents articles concernant la santé sont principalement destinés aux employés. Au 19^e et 20^e siècle, la santé publique avait avant tout un objectif qui était principalement social, à savoir, protéger et venir en aide aux personnes les plus vulnérables. A l'époque, ces groupes d'individus étaient catégorisés en étant les femmes et les enfants travailleurs. La classe ouvrière, celle des travailleurs dits « classiques » est restée centrale au niveau des législations (Barthe, 1944) pendant de nombreuses années. De plus, l'importance des énormes entreprises dans l'économie (Audretsch & Thurik, 2001) a mené à une sorte de désintérêt des organismes de la santé publique envers les PME

(principalement envers les dirigeants mais aussi envers les employés de ces petites structures) (Pfinder et al., 2016).

C'est seulement vers la fin du 20^e siècle que les employés des PME et ceux des très grosses entreprises ont été mis à pied égal. Cependant, nous ne pouvons pas dire qu'il en a été de même pour les dirigeants des PME qui sont restés négligés pendant encore des années. Les travailleurs non-salariés représentent en moyenne, dans les pays développés, 12% de l'ensemble des travailleurs, ce qui ne joue pas en leur faveur au niveau des études. Torres mentionne ; « *Il y a plus de données sur la santé des baleines bleues que sur les entrepreneurs* ». Il est toutefois important de noter que ce manque de ressources dans nos contrées développées devient, de plus en plus, un réel problème de santé publique. (Torres & Thurik, 2019)

La seconde raison qui justifie la rareté des données sur l'épuisement professionnel des managers de PME provient aussi de la « *romantisation* » des entrepreneurs et des héros-entrepreneurs qui, eux, ne laissent pas apparaître une seule faiblesse, pas de souffrance ou encore d'autres problème de santé. En 2007, une étude menée par le ministère français du travail montre que 58% des « *non-salariés* » sont obligés de ne pas montrer ce qu'ils ressentent, de ne pas exprimer de quelconques maux et de paraître bien. De l'autre partie, 42% des salariés mentionnent, eux-aussi, ces affirmations. L'étude du Ministère français des Investissements Bancaires démontre que le risque de burnout chez les dirigeants de PME est plus que considérable mais ne possède que très peu d'intérêt aux yeux du grand public (Torres & Targy, 2016).

La PME peut représenter un large panel de style d'entreprises différents à travers le monde. Diverses recherches ont montré que le risque du stress occupationnel représente un danger majeur pour les dirigeants de PME. Cependant, il n'y a que peu d'articles et de recherches à ce sujet. Le burnout est le principal problème de santé au sein des entreprises malgré son manque d'informations vis-à-vis des dirigeants des PME. C'est assez étonnant de la part de la communauté scientifique car les managers de ces entreprises ont toutes les caractéristiques pour être des acteurs clés dans la contraction du burnout. Le manager de la PME possède moins de ressources financières, moins de capital intellectuel et physique que le dirigeant d'une grande entreprise. En effet, le dirigeant de la PME a plus tendance à investir dans une seule catégorie qui est, l'entreprise elle-même. (Torres & Thurik, 2019)

Il y a déjà 40 ans, Boyd & Gumpert (1983) mentionnaient via leur étude que 60% de ces derniers travaillaient au moins 50 heures par semaine et au moins 25% d'entre-deux 60 heures. Selon l'étude de Torres en 2012, 60% de l'échantillon interrogé prenait 3 semaines ou moins de vacances à l'année et il y avait même 10% qui n'en prenait pas du tout.

Comme l'ont démontré Lee & Ashforth (1996), la surcharge de travail ainsi que la pression exercée par ce dernier sont des signes de burnout. Le dirigeant de la PME a de lourdes responsabilités sur ses épaules. Sa capacité décisionnelle lors de différents problèmes est alors primordiale pour la stabilité financière de l'entreprise mais aussi pour celle de ses employés.

Les managers des PME sont, la majorité du temps, catégorisés comme des travailleurs non-salariés, ce qui explique pourquoi, un peu partout à travers les différentes recherches, ils sont les grands oubliés par les services de santé au travail alors qu'ils sont considérés comme un public fortement à risque. En effet, nombreux sont les facteurs qui mettent ces derniers face à un éventuel risque de burnout tel que, la surcharge de travail (Stephan, 2018), les journées stressantes (Lechat, 2014), le manque de sommeil (Guiliani, 2016), et les responsabilités importantes. (Algava et al., 2012)

Les rares recherches qui ont été effectuées sur le sujet du syndrome de l'épuisement professionnel chez les dirigeants de PME ont montré que ces derniers sont plus enclins que leurs employés à faire face au burnout (Jamal, 2007) alors que peu de recherches ont démontré l'inverse (Sikora & Saha, 2009) mais celles-ci sont encore moins nombreuses et la tendance va à la reconnaissance du fait que le manager est plus enclin à faire au burnout que l'employé.

Les différents symptômes et dimensions de ce syndrome

D'après l'OMS (2019), le burnout est « *un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré* ». Il est présenté par trois principaux critères de détection :

- La sensation d'épuisement professionnel ou la perte d'énergie
- Le manque d'intérêt pour son travail, une forme de négativisme, voire de cynisme
- Le déclin d'efficacité

Les recherches montrent que l'épuisement est considéré comme la dimension principale lors de l'apparition du burnout chez un individu. Il peut être reconnu sous forme physique, mentale ou émotionnelle. Ensuite la personne atteinte de ce syndrome subira les méfaits de la dépersonnalisation et, par la suite, la baisse d'efficacité professionnelle.

D'après Leiter (1993, p241), « *la progression des phases est fortement conséquente à une augmentation de l'épuisement professionnel* ». Ces dires sont confirmés dans l'étude quantitative réalisée par Ben Tahar & Torres (2013) qui justifie que cet épuisement professionnel est le premier signe de reconnaissance du burnout. De cette manière, à partir d'un certain niveau, l'épuisement va faire baisser les performances jusqu'au moment où la dépersonnalisation (ou la perte d'empathie) arrive. La personne se met alors en retrait vis-à-vis de ses proches, de ses collègues et de ses employés, ce qui va mener, de facto, à une baisse des relations personnelles et/ou professionnelles.

Comme le montre Verstraete (2010), un système ne tient plus lorsque l'un des groupes n'est pas satisfait. En effet, dans une PME, la dépersonnalisation du dirigeant peut avoir de graves répercussions car les mauvaises relations avec ses parties prenantes est un frein à la vie, au bon développement et à la pérennité de la société.

La phase finale du burnout augmente les répercussions négatives sur l'entreprise. En effet, un certain nombre de travaux prônent le « *self efficacy* » comme l'un des critères principaux chez les propriétaires/dirigeants des PME (Radu, 2015). Or, une baisse d'efficacité dans le travail du directeur peut gravement nuire à la PME et ce, de manière considérable car son fondement principal est directement touché.

D'après Torres, (2016) « *Les PME peuvent être portées par le dirigeant à lui seul* ». La médecine du travail reconnaît aujourd'hui la solitude, le stress, l'incertitude la surcharge de travail comme des facteurs jouant des rôles principaux dans la souffrance en caractérisant au mieux le travail des managers de PME. L'étude présente le sentiment de la solitude comme un aspect central dans le développement du burnout chez le manager d'une PME (Boyd & Gumpert 1983 et 1984). De plus, Baumeister & Leary (1995) mentionnent que des contacts avec d'autres personnes sont primordiaux pour la santé du manager de l'entreprise. La solitude est un facteur clé au niveau mental. Podsakoff & LePine (2007) mentionnent que les éléments stressants du travail affectent le bien-être et la santé

psychologique de chacun. C'est la capacité de chaque individu à s'adapter à son environnement qui détermine les expériences psychologiques. Il existe un grand nombre d'éléments stressants au travail qui sont directement liés au burnout (Crawford, LePine & Rich, 2010). Ceci est dû au fait que ces derniers sont des contraintes, barrières, des obstacles au développement personnel et à l'acheminement des objectifs. Pour revenir à la solitude, ceci n'est pas uniquement le fait d'être seul, cela va au-delà de ce point de vue. C'est aussi être sans certaines relations essentielles (Weiss, 1973). C'est le cas chez les dirigeants des PME qui, malgré des relations fréquentes avec un grand nombre de personnes différentes (comme les collaborateurs, les clients, ...) (Russel et al., 1984 ; Weiss 1973), manquent tout de même de qualité dans les échanges. L'étude présente une forte prévalence sur les 210 managers interrogés au niveau de la solitude comme l'un des principaux problèmes. De plus, le manque de satisfaction des besoins psychologiques dits primaires (Fernet et al., 2016) est aussi un élément stressant dans leur travail.

Torres a catégorisé 5 éléments de travail les plus stressants du point de vue des managers de PME :

- Les ressources humaines
- Les ventes
- Les finances
- Les fournitures
- L'administration

Certains facteurs sont reconnus pour augmenter les risques de burnout chez les dirigeants de PME. Par exemple, la solitude (Fernet et al., 2016), le stress (Lechat 2014), le technostress (Benzari et al., 2019), l'affect négatif (Lechat et Torres, 2016b), l'ambivalence de rôles (Ben Tahar, 2014 ; Spemherd et al., 2010), le conflit/ la surcharge de rôles (Shepherd, Marchisio, Morrish, Deacon & Miles, 2010), la passion obsessive (Mol, Ho & Pollack, 2018), la satisfaction au travail (Lechat & Torres, 2017), l'orientation entrepreneuriale (Fernet et al., 2016), la passion harmonieuse (Mol, Ho & Pollack, 2018) et la justice organisationnelle (Soenen, Eib & Torres, 2019).

De plus, il faut noter que dans le BMS-10 (l'évaluation du burnout de Pines), le burnout repose tantôt sur la fatigue, la difficulté à trouver le sommeil, des déceptions fréquentes, la lassitude et le désespoir.

Cette recherche a mis la lumière sur le « *sentiment d'impuissance* ». Les managers de PME peuvent se sentir « coincés ». Le syndrome d'épuisement d'empêchement est surtout néfaste pour les personnes travaillant beaucoup et longtemps (Lurton & Toutlemonde, 2007). Des liens ont été établis entre les dirigeants de PME ainsi que le trouble TDAH qui correspond à l'hyperactivité et au déficit d'attention. Les recherches montrent des formes d'hyperactivité au sein des managers de PME.

Les raisons qui poussent le manager de PME au burnout

D'après une étude de Torres & de Kinowski (2019), les causes du burnout sont relativement variées. Par exemple, chez les agriculteurs, le sentiment d'impuissance cumulé à « *l'agri-bashing* » (dénigrement envers les agriculteurs) sont considérés comme les causes principales de leur épuisement professionnel. (Truchot & Andela, 2018). Chez ces derniers, l'étude a révélé qu'il est nécessaire d'ajouter une échelle du désespoir afin de mieux diagnostiquer le risque suicidaire.

En ce qui concerne les experts comptables, la raison principale les poussant le plus vers le burnout est d'abord l'évolution constante des différentes législations. La recherche démontre que 72,32% de l'échantillon étudié relève une insécurité quant à la variance constante des différentes législations. Par ailleurs, le durcissement des lois est un phénomène inquiétant pour 71,81% de cet échantillon. Enfin, 65,96% de la population étudiée a mentionné que la complexité des lois est quelque chose de difficile à appréhender. L'étude montre la comparaison entre la population mentionnée précédemment chez les professionnels du chiffre, ceux ayant les diverses craintes citées au préalable sont plus à même de développer un burnout (3.452) que ceux qui ne sont pas craintifs (2.643). Il reste tout de même important de mentionner le fait que, dans la recherche effectuée, certains écarts quant aux résultats ont été recensés. La prévalence du risque de l'épuisement professionnel varie de 7,9% à 17,5% pour les personnes ayant répondu par téléphone et de 26,2% à 35,3% pour celles ayant répondu au moyen d'un questionnaire en ligne. (Torres & Kinowski, 2019)

L'étude de la prévalence a montré que l'état psychologique cumulé aux états relatifs jouent un rôle primordial dans la motivation, le savoir, le comportement de manière générale de l'individu. Des études complémentaires suggèrent que la santé mentale ainsi que les conditions des personnes et leur famille peuvent avoir un impact positivement significatif sur le rapport face au burnout. Pour différents entrepreneurs, certains troubles du comportement peuvent être directement relevés dans leur historique de santé familial, tels que n'importe quelle maladie mentale (49%), la dépression (30%), TDAH (29%), l'utilisation de diverses substances (12%) et le trouble de la bipolarité (11%) chez l'échantillon participant. (Freeman et al., 2019)

Schaufeli (2003) mentionne que le burnout est l'un des principaux problèmes au niveau de la santé psychologique sur le lieu de travail dans notre société contemporaine. En effet, le peu de documents actuellement disponibles montre qu'une négligence surprenante envers les dirigeants de PME est présente. Le terme « *surprenant* » vient du fait que ces dernières présentent divers aspects inquiétants qui sont étroitement liés à la contraction du burnout, comme par exemple ;

- Les longues heures de travail
- Les diverses casquettes à porter
- Le nombre important de responsabilités primordiales à la survie de l'entreprise

Comme le montre cette recherche de Shepherd (2010), plusieurs aspects sont soit positivement corrélés au mal-être du dirigeant de la PME soit négativement corrélés. Le conflit de rôles est positivement corrélé au burnout, ce qui signifie que ce dernier augmente le risque pour l'entrepreneur d'être sujet à ce phénomène néfaste. Il en est de même pour l'ambiguïté de rôles et la surcharge de rôles qui, tous deux, augmentent de manière significative le risque de contracter un burnout. Cependant, en ce qui concerne le comité organisationnel, il est négativement corrélé, ce qui induit que, quand le risque de burnout augmente, la personne se sent moins concernée par la vie de

la société de manière générale. Le constat est identique pour les points de satisfaction organisationnelle. Ainsi, quand le risque augmente, la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise baisse. C'est la même chose pour le « *burnout relatif* » qui correspond à la surcharge de rôles qui offre de nouveaux aspects du phénomène.

L'impact relatif de la covid vis-à-vis de cette problématique

Un impact qui a aussi joué sur le niveau de burnout chez les dirigeants des PME a été la période de la crise sanitaire accompagnée des différents confinements. Cependant des articles montrent que cette crise a, dans un premier temps, été vue comme une source de nouveaux défis à relever pour les entrepreneurs qui ont tendance à être plus positifs que d'autres et à chercher à transformer les contraintes en opportunités. (Torres, Benzari, Swalhi & Thurik, 2021)

Le rôle des acteurs de PME lors de la relance économique (Eggers, 2020) est plus qu'important. Déjà à l'époque de cet article, la mention de la qualité de la santé mentale des managers de PME était catégorisée comme primordiale pour la future relance économique. En effet, dans ce cas-ci, l'étude montre que le sentiment d'impuissance et le fait de se sentir coincé dans son travail sont les premières sources de l'épuisement qui sont mesurées par le BMS-10. La recherche propose, pour le confinement, de renommer le syndrome de l'épuisement professionnel en « *syndrome d'épuisement d'empêchement* », l'impuissance et le fait de se sentir coincé dans une situation étant des phénomènes recensés comme inédits pour ce syndrome. Les échantillons qui ont été réalisés avant et après la période de pandémie montrent tout deux des résultats statistiquement différents. Il est donc impossible de comptabiliser cette différence et de l'évoquer. De plus, les résultats démontrent une augmentation du syndrome du burnout chez les dirigeants de PME qui, contrairement à ce qui avait été annoncé par la littérature, n'ont pas bien vécu cette période. La transformation du syndrome du burnout a eu un impact négatif sur les travailleurs occupant cette fonction. Les confinements ont créé « *une sorte inhabituelle d'épuisement* ». (Torres, Benzari, Swalhi & Thurik, 2021)

Les mises en œuvre pour lutter contre le burnout chez le manager de PME

L'étude de Torres & Kinowski (2019) montre que certains secteurs sont davantage enclin à des risques de burnout. La question de la mise en place d'un pôle de prévention contre ce syndrome chez les chefs de PME doit devenir un des enjeux prioritaires de la santé publique car il ne faut pas oublier que l'impact d'un burnout chez un dirigeant de ce type d'entreprise affecte grandement cette dernière ainsi que l'ensemble de ses employés et des autres parties prenantes.

Des milliers de personnes sont concernées par ce sujet de quelque manière qu'il soit. Le document montre, par exemple, qu'en France, 99,84% des entreprises répertoriées sur le territoire sont considérées comme étant des PME (Insee, 2019) ; à titre comparatif, en Belgique, 99,4% sont considérées comme des PME. (économie.gov, 2023)

La création d'Amarok en 2010 a été l'un des premiers points de recherche en la santé du dirigeant. L'observatoire a aussi pour objectif la sensibilisation du grand public concernant la santé de ces chefs d'entreprises. Il a aussi une mission scientifique reliant les sciences médicales et les sciences de gestion. Cette démarche a aidé à l'élaboration de divers partenariats avec des études provenant des Pays-Bas, de Suisse et du Japon. Grâce à cette recherche de Torres & Thurik (2019), la santé du dirigeant est désormais enseignée via trois pôles d'apprentissages :

- Des séminaires
- Des cours théoriques
- Des partenariats

Amarok est un outil scientifique qui sert à investiguer le problème du burnout chez les dirigeants/ managers de PME de manière profonde. 400 dirigeants sont appelés tous les 2 mois pour suivre l'évolution de leurs réponses face aux symptômes généraux du burnout. Chacun reçoit par la suite un rapport d'analyse individuel qui permet aux managers de savoir où ils en sont. Cette méthode permet d'avoir suivi 1000 chefs d'entreprise dont 60% ont changé leur comportement face à cette thématique. 40% de ces derniers ont accepté le fait que de s'occuper d'abord de leur propre santé permettait, par la suite, de pouvoir aussi le faire avec celles de leurs salariés.

L'Amarok semble être une idée réussie, apparu dans divers reportages dont un sur RTL TVI et comptabilisant plus de 30 000 abonnés sur le réseau social LinkedIn. L'attrait pour ce dernier n'est que grandissant. L'organisme a réussi à démontrer au fur et à mesure d'études différentes que les chefs d'entreprises et les travailleurs indépendants présentaient un risque important face au syndrome du burnout. Face à ces conclusions, l'observatoire a décidé de créer un service d'aide téléphonique appelé « *Amarok assistance* » offrant un service de prévention pour les dirigeants des PME et autres indépendants. Lors de l'année 2015, une psychologue du travail a été engagée au sein de l'organisme pour gérer ces différents appels téléphoniques avec les personnes éprouvant un besoin de parler de leurs difficultés. « *Amarok assistance* » a manifesté des actions auprès de divers syndicats patronaux (FFB,CPME,CAPEB,...) ainsi que dans diverses organisations professionnelles et consulaires (CCI,CMA, Chambre d'Agriculture,...). Grâce à ces démarches, au moment de la publication de l'article, 75 plateformes d'écoutes comptabilisant plus de 900 heures d'audition ont été créées. Parmi ces heures, 195 chefs d'entreprises ont joint les services (105 hommes et 90 femmes). (Torres & Kinowski, 2019)

En plus de ce service d'écoute, « *Amarok assistance* » s'efforce de comprendre les raisons pour lesquelles les dirigeants des PME peuvent tomber dans un burnout avec les syndromes de stress et de dépression qui le suivent. L'organisme aide les personnes à comprendre leurs symptômes et à les guider dans leurs démarches de reconstruction personnelle. D'après Torres & Chanselme (2016), il faut que la personne travaille ces points durant certaines sortes de thérapies pour éviter d'éventuelles rechutes.

Depuis 2019, de nouveaux services complémentaires sont disponibles au sein de l'Amarok assistance. L'Ordre des experts comptables d'Ile de France et la chambre d'agriculture de Seine et Loire ont créé avec l'aide d'Amarok, un questionnaire en ligne qui est équipé d'un programme d'alerte en temps réel. Une application a été réalisée dans laquelle le manager peut répondre à des questions et directement à la fin, recevoir une réponse quant à son niveau de burnout. L'échelle de graduation est basée sur le système de Pines (Malasch & Pines, 2005) et va de 1 à 7 ; c'est à partir de 5,5 que le niveau de la personne est considéré comme burnout sévère et, de ce fait, l'application lui propose le numéro d'aide l'amenant à « *Amarok assistance* ».

Cette recherche démontre que le sentiment de solitude se révèle être un facteur de stress important chez les managers de PME (Torres, 2017). C'est pour cela qu'il leur serait conseillé de renforcer leurs ressources interpersonnelles en créant des relations sociales avec leurs pairs. Geletkanycz, Boyd & Finkelstein (2001) montrent qu'une telle sorte de soutien pourrait atténuer leur sentiment de solitude. Les jeunes patrons étant plus susceptibles d'être face au burnout, le réseautage ou encore le fait d'avoir un mentor, d'être coaché peut se révéler une source d'aide importante. La manière dont le directeur s'oriente aussi à un rôle capital sur sa santé mentale et physique (Thomas & Mueller, 2000).

Le style sociétal des PME a-t-il une influence sur le burnout ? Les managers de PME sont-ils moins enclins à contracter ce phénomène ?

Il paraît évident que le lien entre le burnout des managers de PME et la santé est à double sens. Comment la direction d'une PME influence-t-elle la santé ? Et d'autre part, comment la santé influence-t-elle la direction de la société ?

Pour cette dernière question, il peut y avoir ce que l'on appelle l'effet de sélection. Les personnes qui sont considérées en mauvaise santé ne vont pas décider de prendre la gérance d'une société. De plus, l'effet de traitement joue aussi un rôle néfaste. Cela veut dire qu'être un entrepreneur/dirigeant peut nuire à sa santé personnelle. Les articles de revue actuels présentent la direction comme ayant sur la santé soit un impact positif (salutogenesis) soit un impact détrimentale (pathogenesis). De manière générale, les propriétaires/ dirigeants des PME prennent moins de jours de congé maladies que leurs employés. Comme le montre l'étude réalisée par Monneuse (2013), travailler tout en étant malades est quelque chose de commun et de fréquent chez les managers de PME. De plus, Andersson (2008) a prouvé que les dirigeants doivent faire face à un plus haut niveau de stress que leurs employés. Cependant, Baron & al. (2016) ont mené une étude à leur tour et ont conclu l'inverse de ce résultat. D'autre part, l'étude de Schein montre qu'ils sont de nature plus optimiste que leurs employés (Trevelyan 2008).

Pour en conclure avec ce point, il est assez complexe de répondre par une simple affirmation si le style de structure de la PME est, plus ou moins, enclin à abriter des syndromes de burnout que dans d'autres styles d'entreprise. Cependant, compte tenu des écrits recensés, il y en a une majorité qui va dans le sens de l'affirmative. Les nombreuses casquettes qui sont assumées par le dirigeant de la PME, en addition des heures incalculables de travail qu'il effectue, encore une fois additionné au stress financier et émotionnel ne font qu'augmenter la détresse psychologique du dirigeant ainsi que son niveau de dépression. Le directeur de la PME, à cause de cela est plus enclin à faire ce que l'on appelle du présentéisme qui est l'inverse de l'absentéisme. Comme le justifie cette étude, le présentéisme est une source supplémentaire qui peut mener au burnout. (Cocker, Fiona, et al., 2013)

Quelles sont les conséquences d'un burnout chez le manager de PME sur la société et son équipe ?

Comme le montre la recherche de Shepherd (2010), les principales conséquences qui sont recensées sont localisées au niveau organisationnel. En effet, le taux d'absentéisme du chef sera croissant et cela peut avoir un impact négatif car, au vu de sa position centrale dans la société, sans le dirigeant, des baisses de productivités pourraient être observées. Il en est de même en ce qui concerne les échecs commerciaux. Les conséquences peuvent aussi être personnelles, et, peuvent être bien plus graves pour la personne. Les facteurs de l'anxiété, du doute personnel, de se sentir faible et dans des relations rompues, une mauvaise santé, avoir des problèmes avec l'alcool ou des drogues. Le burnout affecte principalement la satisfaction et réduit les capacités à être proactif, à innover, et à prendre des risques calculés.

Cependant, les travaux de Boy & Gumpert (1983) ainsi que ceux de Schaufeli (2003) démontrent qu'à court terme, les effets négatifs à une absence du directeur de la société n'ont pas de répercussions catastrophiques quant à sa pérennité.

Qu'en est-il du futur du burnout pour les dirigeants des PME ?

Les irrégularités dans les réponses de divers résultats concernant le nombre de burnout chez les directeurs de PME démontrent parfaitement qu'il est plus que nécessaire d'étudier de manière séparée les types de problèmes de la santé mentale ainsi que d'étudier les échelles utilisées (Bergman et al., 2021).

Quant à l'étude de Shepherd (2010), elle suggère nécessaire que des recherches complémentaires sur ce sujet soient réalisées. Dans un premier temps, en ce qui concerne la prévalence et l'impact du burnout sur l'entreprise, il est important de découvrir des informations sur la satisfaction et la performance de celle-ci. L'étude propose de tester des facteurs candidats avec une version du MBI élargie pour toucher un maximum de cultures et de nouveaux pays. Une seconde étude jugée intéressante à mener serait vis-à-vis des antécédents du burnout dans un contexte entrepreneurial.

De plus, comme le mentionne Treviño et al., (2019) il est plus qu'intéressant de mener une étude concernant le leadership des dirigeants des PME à l'égard de leur environnement de travail qu'ils créent mais aussi de la manière dont ces managers arrivent à déléguer leurs activités professionnelles.

Enfin, d'après les recherches de Thomas Lechat & d'Olivier Torres (2016), ces derniers proposent une idée de recherche qui serait d'étudier les liens entre les stressés qui sont vécus durant l'évolution de la santé mentale du manager. Les deux chercheurs ont, dans une étude précédente, déjà listé 30 éléments de stress définis comme prédicteurs de la santé physique et mentale. (Lechat et Torres 2016b). Ils ont ainsi également mentionné une psychopathologie qui n'est autre que le syndrome de l'épuisement professionnel (même article). Cependant, de futures études quantitatives concernant l'intensité et la fréquence de ces éléments stressants seraient les bienvenues afin de compléter leurs recherches actuelles. Ils mentionnent aussi qu'une épidémiologie entrepreneuriale complète serait importante à mettre en place afin de trouver des liens entre l'exposition à certains facteurs et la survenue ultérieure de maladies chez l'indépendant. En outre, tester les différentes intensités de ces éléments stressants vis-à-vis des dirigeants de PME, ainsi que le secteur d'activité et la taille de ce dernier seraient des informations importantes pour la suite des recherches. Il serait utile d'approfondir l'étude des risques psychologiques qui a été réalisée par leurs soins pour permettre d'avoir une approche contingente vis-à-vis de plusieurs facteurs tels que les vols sur chantier, l'accidentologie des salariés, ...

Pour finir, l'étude actuelle pense que la proximité joue un rôle amplificateur de la surcharge stressante. Il apparaît que les conflits externes représentent une source moins stressante pour le manager de la PME que les difficultés internes. De ce fait, une hypothèse concernant la proximité qui joue un rôle d'amplification des charges émotionnelles en cas de conflit serait de bonne augure. (Torres 2011). La poursuite de cette piste est elle aussi, une recherche future importante.

Méthodologie

Les objectifs

Jusqu'à maintenant, les éléments qui ont été apportés pour tenter de répondre à la question de recherche : « *Qu'en est-il de la spécificité du burnout chez le manager de PME ?* » ont été issus de la revue de littérature. Cette dernière nous a démontré que l'étude de cette problématique n'a qu'été peu étudiée pour le moment et que davantage de recherches seraient non négligeable. De plus, la revue de littérature nous a montré l'importance d'un investissement plus conséquent afin de lutter contre cette problématique car les managers des PME sont en première ligne pour faire face au burnout.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons dans un premier temps, cherché à comprendre l'état d'esprit des dirigeants et à voir leur niveau de conscience et de connaissance vis-à-vis de cette problématique. Ensuite, nous avons essayé de les informer davantage à ce sujet en leur expliquant les choses qui sont, à l'heure actuelle, mises en place pour leur venir en aide et les informer par des professionnels du secteur.

Pour réaliser notre objectif, nous avons travaillé, entre autres, avec Monsieur Christopher Cholot, qui est le directeur général de SUMMUM S.A, une PME wallonne située à Thimister, en province de Liège. Grâce à une prospection intensive, nous avons pu interroger un total de 15 dirigeants. Il paraît important de recueillir différents témoignages de différents managers de secteurs et d'horizons opposés. Cela permet, bien entendu, d'avoir un échantillon qui représente une proportion plus large de personnes.

La méthode utilisée

Nous avons réalisé cette étude en suivant une démarche déductive. La récolte des données sur le terrain a été réalisée sur la base de notre revue de littérature au début de ce mémoire. L'objectif a été de comparer les données recueillies à la théorie pour tenter d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : « *Qu'en est-il de la spécificité du burnout chez les managers de PME en Belgique ?* »

Ensuite, pour la partie empirique, nous avons créé un questionnaire destiné aux managers des PME. Le rôle de ce dernier est d'en apprendre davantage sur le niveau de connaissances sur la thématique du burnout, les expériences individuelles, l'impact sur la vie privée/professionnelle, les facteurs de stress personnels et professionnels, la gestion du stress, l'évaluation des ressources de soutien, l'identification possible de signes précurseurs du burnout ou encore les formations relatives.

Pour ce mémoire, il était judicieux de privilégier une étude qualitative. En effet, un travail de la sorte permet d'approfondir davantage les réponses des interlocuteurs par le biais de questions ouvertes. Un autre aspect de ce type d'étude est qu'il n'a pas pour objectif la généralisation au niveau d'une population complète. Il cible uniquement les personnes interrogées. Afin de conserver une équité, et comme la littérature nous l'a montré, les résultats obtenus lors d'entretiens « *physiques* » offrent des résultats plus justes. En matière de burnout, le fait d'être informé en face à face permet de réduire le risque que l'interlocuteur sous-estime les choses. (Torres & Kinowski, 2019). L'objectif premier est de comparer la théorie à la réalité du terrain.

Les données ont donc été récoltées à la suite de 15 entretiens qualitatifs individuels d'une durée d'environ 30 minutes. La majorité d'entre eux ont été réalisés en face à face, tandis que quelques-uns l'ont été par vidéoconférence. Chacun, avec l'accord du participant, a été retranscrit en reprenant tous les dires du participant, à l'exactitude. Ces derniers ont permis d'entamer, par la suite, la phase d'analyse.

Le tableau ci-dessous reprend quelques informations sur les personnes ayant été interrogées comme leur sexe, leur fonction, leur tranche d'âge, le secteur d'activité ainsi que le nombre de personnes à leur charge. Nous pouvons observer une répartition de 8 hommes pour 7 femmes interrogées. La tranche d'âge la plus présente dans l'échantillon est celle des 18/27 ans avec 6 personnes. Ensuite, vient la catégorie 28/37 ans avec 5 interlocuteurs. Enfin les tranches d'âge 38/47 ans et 48/60 ans sont respectivement à 2 personnes chacune. En ce qui concerne les secteurs d'activités, nous observons une disparité importante : mis à part 2 personnes ayant une entreprise dans le marketing digital, 2 autres dans le secteur des vins et spiritueux, les autres personnes travaillant dans la vente aux professionnels (B2B), dans l'immobilier, dans le coaching, dans la vente aux particuliers ou encore dans le recyclage.

GENRE	FONCTION	TRANCHE D'ÂGE	SECTEUR	NOMBRE D'EMPLOYÉS
Homme	Directeur général	38-47	Vins et spiritueux	7
Homme	Directeur/fondateur	18/27	Vins et spiritueux	3
Homme	Fondateur	48/60	Business coaching	1
Homme	Fondateur et administrateur	18/27	Marketing digital	4
Homme	Fondateur	48/60	Restauration et bar	4
Femme	Fondatrice	18/27	Prêt à porter féminin	5
Femme	Fondatrice	28/37	B2B produits de beauté	4
Femme	Fondatrice	18/27	Vente de décorations	3
Homme	Directeur général	28/37	Recyclage	6
Homme	Fondateur	28/37	Immobilier	4
Femme	Manager	28/37	Directrice d'agence	5

Femme	Fondateur	18/27	Marketing digital	4
Femme	Directrice	38/47	Magasin papeterie	4
Homme	Fondateur	28/37	Entrepreneur	2
Femme	Fondateur	18/27	Coiffeuse	2

Concernant les questionnaires, ils ont été réalisés en essayant d’englober les parties de la littérature afin de, par la suite, les confronter aux réponses des entretiens. Dans un premier temps, nous avons posé des questions d’ordre général afin de mesurer le niveau de connaissances et de compréhension face au burnout chez l’interlocuteur. Nous avons tenté d’identifier des éléments larges tels le niveau de stress, une définition personnelle de la thématique, leur avis sur la thématique en Belgique ainsi que la sensibilisation actuelle. Par la suite, nous avons orienté le questionnaire sur l’impact professionnel et personnel du burnout en demandant une anecdote personnelle liée au sujet. Mais aussi nous leur avons demandé de nous indiquer des signes de stress les plus courants dans leur secteur, l’importance de leur état de santé mentale sur leur société ainsi que la gestion des situations de surcharge de travail. Ensuite, nous avons voulu interroger les directeurs sur la gestion du stress et la prévention en posant des questions sur les moyens qui pourraient les aider en matière de soutien face à la santé mentale, s’ils reçoivent déjà de l’aide de la part de l’État belge et comment ce dernier pourrait les aider davantage. Nous avons aussi tenté de comprendre l’impact organisationnel et culturel en questionnant les personnes sur la structure organisationnelle d’une PME afin de voir si, à leur sens, ce style sociétal influençait la prévalence du burnout, mais aussi au niveau de la reconnaissance et la gestion des maladies mentales au sein de l’équipe. Enfin, nous avons voulu nous renseigner sur des ressources externes ou un éventuel soutien reçu par les managers de PME. Nous avons aussi demandé leurs avis à propos des assurances santé face au phénomène et également leurs attentes face à l’État belge.

1. L’analyse des résultats

Suite à nos données récoltées et retranscrites, nous avons étudié attentivement chacune des interviews réalisées afin de faire ressortir au mieux les éléments de réponse des intervenants et, ainsi de pouvoir les confronter avec la revue de littérature et d’en tirer des conclusions.

Rapidement, nous nous sommes rendu compte de la tournure des réponses de la plus grande majorité des candidats et, grâce à cela, nous avons pu faire des liens avec la théorie vue dans la partie empirique de ce travail. Nous avons aussi recueilli de nouvelles données qui nous ont permis d’avancer diverses conclusions montrant que la réalité du terrain est parfois différente de ce qui est avancé par la théorie.

Partie empirique

Concernant la partie empirique de notre recherche nous adopterons une méthodologie équivalente à la suite des entretiens réalisés avec 15 directeurs de PME. Nous mettrons en avant les résultats qui ont été obtenus au travers des entretiens qualitatifs. Ces 15 personnes proviennent de secteurs et de type d'entreprises souvent différentes sur plusieurs points comme nous avons pu le voir dans le tableau récapitulatif précédent. Nous avons voulu obtenir un panel de directeurs de PME provenant de secteurs différents afin de faire en sorte de pouvoir diversifier les réponses obtenues. Nous nous rendons compte qu'un bon nombre de réponses coïncident entre elles. Par la suite, une fois la présentation de résultats effectuée, nous les analyserons dans le but de comparer ces derniers avec la littérature de ce travail.

Résultats des entretiens auprès des managers de PME

Dans un premier temps, par l'intermédiaire de notre questionnaire, nous avons cherché à voir quel était le niveau de connaissance et de compréhension des managers de PME vis-à-vis du burnout en Belgique. De manière unanime dans notre échantillon, ce phénomène se révèle être « *une surcharge de travail* ». D'autres voient le burnout comme le sentiment de « *ne vouloir rien faire* », de « *ne plus avoir la motivation pour quoi que ce soit* ».

Pour une majorité de l'échantillon, le téléphone est une source de stress quotidien auquel ils doivent faire face. En effet, d'après un intervenant, « *nous sommes dépendants de notre téléphone, et, si nous décidons de le négliger, ne serait-ce qu'une journée, cela a un impact important sur la santé de notre business* ». Nous avons aussi recensé plusieurs témoignages concernant le stress dû à la mauvaise main-d'œuvre et à la difficulté à trouver du personnel sérieux. Il en est de même avec les fournisseurs, les délais de réponses ainsi que les « *no show* ».

Pour une partie importante des personnes interrogées, le burnout est quelque chose qui est considéré comme connu de manière globale, mais, quand il touche au monde de la personne qui dirige la société, il n'en est plus question. Une intervenante a mentionné : « *j'ai déjà reçu des informations sur le bien-être au travail et la santé mentale de mes employés mais, dans le fascicule, il n'y avait rien qui était indiqué pour moi (la directrice). C'est toujours à l'employeur de mettre des choses en place pour ses employés mais qui nous demande comment nous allons ?* ». Ce témoignage est en adéquation avec le sentiment général qui est unanime quant au fait que les instances étatiques cherchent le bien être de leur population, mais ont tendance à oublier les directeurs de PME. Aucune personne de notre échantillon n'a été contactée ou n'a reçu des informations concernant le burnout dans sa profession.

Pour la totalité des personnes de l'échantillon, le style sociétal belge (principalement en Wallonie) influence la perception du burnout chez le manager de PME. Pour plusieurs d'entre elles, la Belgique est un état « *socialiste* » qui met en avant davantage le fait de ne pas travailler que celui d'entreprendre. « *Nous sommes surprotégés par l'État avec toutes les allocations qu'il octroie* » a mentionné un intervenant. Un autre a dit « *J'ai eu l'occasion de beaucoup voyager en Chine et là-bas, il est important de faire son maximum, de se donner dans son travail et on ne peut pas montrer ses faiblesses. En Belgique, au moindre souci, l'État intervient et on reçoit de l'argent, ce qui encourage les gens à continuer* ». Pour d'autres personnes, il y a aussi des différences notables entre la Flandre et la Wallonie où, de manière générale, les Wallons sont vus par l'échantillon comme « *profitant de l'État* ».

Pour la totalité des personnes interrogées, la sensibilisation au burnout chez le manager de PME est une chose qui doit être améliorée en Belgique. Que ce soit au niveau des informations reçues par l'État qu'au niveau des données publiques. *« Pour certaines personnes, être le 'chef' est quelque chose de péjoratif. Dans certains cas, je sais que mes ouvriers ne me voient pas comme une simple personne comme eux mais comme quelqu'un qu'ils méprisent à cause de mon 'titre'. Je pense qu'eux aussi doivent prendre conscience que nous sommes des êtres humains comme les autres et que le burnout, la dépression et tout ce qui s'ensuit, nous pouvons en être témoin aussi. »*

La seconde partie de l'interview était déterminée à quantifier l'impact professionnel ainsi que personnel du burnout chez les managers de PME.

Grâce à notre questionnaire, nous avons eu la possibilité de demander à chacun des 15 intervenants de partager, s'ils étaient d'accord, une expérience personnelle où ils ont pensé avoir des signes de burnout. Le constat est le même à la grande majorité, ils ont expérimenté au moins une fois au cours de leur carrière mais, pour certains, ces expériences sont fréquentes. Pour la majorité des intervenants, ces anecdotes sont centrées sur la surcharge de travail ainsi que le temps passé au bureau. Pour une personne, le mois de mars 2024 a été un accomplissement pour son entreprise car elle a réalisé plus de 1 millions d'euros de chiffre d'affaires en l'espace d'un mois calendrier complet. A son échelle, cela représente une énorme croissance et un dévouement total de la part de toute l'équipe. Cependant, comme il l'a mentionné, *« oui, les employés se sont donnés, ils ont fait quelques heures supplémentaires sur le mois (environ 2 ou 3 par semaine) mais, de mon côté, pour arriver à ce résultat, pendant 31 jours, j'ai travaillé au minimum 15 heures par jour en laissant ma vie privée de côté, j'ai annulé des évènements familiaux, je n'ai pas pu assister à la rentrée scolaire de ma fille, ... »*

Cependant, de l'autre côté, 3 des 15 personnes interrogées ont mentionné des avis complètement divergents. Pour elles, le burnout est *« une maladie pour les fainéants »*. D'après leurs témoignages, elles n'ont jamais expérimenté une situation de burnout et ne pensent pas en avoir une un jour. L'une d'entre elles a dit : *« Si moi, avec mes 14 heures de travail chaque jour de la semaine je ne crois pas au burnout, je ne peux pas comprendre comment un de mes employés qui travaille moins de 40 heures par semaine a pu se mettre en burnout après 1 mois de vie dans la société. Je pense que c'est un phénomène de mode et que certaines personnes sont 'immunisées' vu leur vécu et leurs expériences à ce genre de phénomène »*.

De plus, notre interview a cherché également à qualifier l'importance de la santé mentale des managers vis-à-vis de la durabilité et du succès de l'entreprise qu'ils dirigent. À cette interrogation, c'est à l'unanimité que les candidats ont répondu que l'importance de leur santé mentale mais aussi physique est primordiale afin d'assurer le bon fonctionnement. Une directrice mentionne : *« même si j'ai confiance en mes employées, je reste le moteur du magasin. Si je devais m'absenter 2 mois pour cause d'un burnout, par exemple, je sais que le magasin ne fonctionnerait pas comme maintenant. Déjà après une semaine de vacances, je perçois des changements négatifs par rapport à ma méthode et je peux remarquer des différences de commandes, de méthodes avec les fournisseurs qui, au long terme, auront un impact important. »* La totalité des réponses vont dans ce sens avec des expériences plus ou moins semblables. Le mot qui est ressorti à cette interrogation est *« primordial »*. Nous pouvons donc, à travers cette réponse, constater que la santé mentale du manager est d'une importance capitale pour assurer le bon fonctionnement de sa société.

Notre questionnaire visait aussi à savoir quels étaient les signes les plus courants dans la profession de l'interrogé et la manière dont ce dernier pouvait prévenir le burnout.

La majorité des intervenants ont mentionné la perte d'envie « *de tout* » comme symptôme principal. Nous avons pu voir aussi plusieurs personnes dire que la « *non-reconnaissance* » des employés était quelque chose d'assez complexe à supporter. L'une d'elles a dit : « *Je donne tout pour mes employées, j'essaie qu'elles soient le mieux loties possibles avec le plus d'avantages et qu'elles travaillent dans les meilleures conditions. C'est très dur, par la suite de se prendre en face des remarques à la moindre erreur que j'ai pu faire.* » De plus, la mention du stress professionnel qui se répand sur la vie privée provoque un stress de manière permanente chez 9 personnes qui ont été interrogées.

La manière principale de gérer la surcharge de travail et le stress est la délégation. En effet, 11 personnes de l'échantillon sur les 15 mentionnent que le fait de déléguer une partie de leur travail à un autre employé permet d'éviter l'implosion due à la surcharge de travail. Un manager a même élaboré une technique de partage des dossiers où, chaque semaine, toute l'équipe fait une réunion globale où chacun discute de ses difficultés. De cette manière, l'équipe générale intervient pour aider l'employé qui éprouve des problèmes dans une tâche. Une autre manière d'éviter les surcharges est le report des échéances. La quantité ainsi que la rapidité des échéances sont des facteurs de stress qui ont été recensés chez 5 personnes. Pour 3 d'entre-elles, une manière de lutter contre ce problème est d'augmenter les délais (le temps de réponse, temps de livraison, temps à traiter les mails, ...). Enfin, 12 personnes de l'échantillon ont aussi expliqué que « *relâcher la pression* » en passant du temps en famille ou avec ses amis est un bon moyen de décompresser et d'avoir, par la suite, les idées plus claires pour se remettre à travailler de manière efficace. Cependant, dans l'échantillon, 3 personnes ont mentionné être incapables de lâcher prise tant que le travail n'est pas fini.

Notre interview a aussi abordé une catégorie reprenant la gestion et la prévention face au stress.

À la question de savoir ce que les managers estimerait être efficaces pour soutenir leur santé mentale, nous avons recueilli des réponses variées. Dans un premier temps, quelques intervenants ont parlé du sujet des taxes. Ils ont mentionné la même idée : réduire l'imposition sur les petites structures permettrait d'enlever une grande source de stress financier. Un des intervenants a dit : « *Je ne me permets jamais de vacances car si je ne travaille pas, je n'ai pas de revenu et sans celui-ci, je ne peux pas vivre. De plus, il ne faut pas oublier que je suis responsable de la santé financière de mes employés. Si je ne peux plus les payer, ce serait catastrophique pour eux comme pour moi.* »

D'autres personnes ont parlé d'une forme de soutien organisé par l'État qui pourrait venir en aide aux PME par le biais d'un audit de personnes vraiment compétentes dans les domaines, d'organiser des sortes de coaching sur la santé mentale dans la société mais aussi d'aider à la bonne gestion générale de la société. Une des 3 personnes ayant proposé une idée similaire a dit : « *Cela ne me dérange pas de payer des taxes, nous le savons en Belgique, tout le monde est fortement taxé, nous ne pouvons rien y faire. On ne changera pas les choses. Cependant, il serait intéressant d'utiliser l'argent des nombreuses taxes que nous payons pour nous aussi bénéficier d'avantages quant à notre métier.* »

Un interrogé a proposé une idée « *d'aide au relâchement* ». Par exemple, pour ce dernier, prendre plus de 3 jours de réels congés d'affilée n'est pas possible face à la gestion de ses stocks, son organisation sociétale, ... « *Pourquoi ne pouvons-nous pas bénéficier d'une aide avec l'argent des taxes qui nous inciterait à savoir couper le cordon quelques jours en nous aidant à aller en vacances par*

exemple ? Je ne demande pas une équivalence, mais une aide pour par exemple déjà combler nos charges fixes, sans toucher aux bénéfiques, ce serait extraordinaire. »

2 personnes ont dit que, même si l'État mettait quelque chose en place de cette manière, elles n'en bénéficieraient pas par faute de temps et de volonté d'être aidées. Pour elles, une personne externe ne pourrait pas comprendre totalement le fonctionnement de la PME et cela ne les avancerait pas.

Enfin, plusieurs personnes ont aussi dit ne s'être jamais posé la question, de ce dont elles ont besoin. *« Nous avons tellement toujours dû nous débrouiller par nous-mêmes que l'idée d'obtenir de l'aide nous paraît complètement irréaliste ».*

En parallèle de cette question, nous avons voulu découvrir si les managers des PME se sentaient soutenus de la part de l'État belge vis-à-vis de leur santé mentale et c'est à l'unanimité qu'ils ont répondu non. Certains sont directeurs de PME depuis plus de 25 ans et n'ont jamais reçu la moindre documentation, la moindre information concernant leur santé mentale au sein de leur secteur. Cependant, à l'inverse, une partie d'entre eux ont déjà été informés de cette problématique mais uniquement vis-à-vis de leurs employés.

Suite à cette question où les réponses négatives étaient unanimes, nous avons demandé dans notre questionnaire si ces derniers pouvaient nous donner des pistes d'amélioration de la part de l'État et des professionnels de santé à leur égard. Pour une partie des questionnés, le burnout doit être reconnu comme maladie en Belgique pour ainsi permettre aux dirigeants de PME de percevoir des aides financières plus importantes et relatives aux revenus perçus en cas de survenue du phénomène. Une personne a mentionné : *« En tant que directeur, forcément, mon salaire est plus important que ceux de mes employés, pour diverses raisons. Il va de soi que si, malheureusement, je venais à tomber en burnout, il me faudrait de l'argent pour vivre. Une allocation faible ne me permettrait pas de rembourser mon crédit maison et d'autres choses de ma vie. Il est vrai qu'à une place de direction, le niveau de vie est différent et il faudrait avoir une allocation plus en lien avec le salaire perçu. »*

Une autre idée qui a été proposée lors de quelques entretiens était la création de groupes de parole accompagnés par de réels professionnels du secteur ainsi que des psychologues spécialistes et de médecins. L'idée qui est ressortie était d'avoir des personnes soit ayant déjà vécu une situation semblable soit des personnes expertes dans le domaine.

D'autre part, une majorité s'est aussi retrouvée à ne rien demander à l'État et a préféré se débrouiller seule. Ils ont mentionné qu'ils ont une vie très chargée, où le travail prend presque toute la place dans l'agenda et que le peu de temps libre qu'il leur reste, ils ne voudraient pas aller le passer dans des groupes de paroles, chez des psychologues, ...

Enfin, concernant la prévention une question de l'interview visait à savoir si la formation et le développement de compétences en matière de gestion du stress et de la santé mentale seraient quelque chose de bénéfique. Une majorité de l'échantillon était pour, cependant, ils ont conseillé de ne pas faire des cours du soir, des interventions, des choses qui prendraient du temps. *« Je préférerais avoir, par exemple, un mailing automatique 1x par trimestre qui m'informe des choses mises en place par l'État ou qui me donne des informations sur la problématique ».* Le problème constaté est le même que pour la question précédente, les directeurs de PME n'ont pas beaucoup de temps à accorder à tout ce qui s'écarte de leur chemin professionnel habituel.

Par après, notre questionnaire consistait à visualiser l'impact organisationnel et culturel des problèmes liés à la santé mentale.

Pour une grande partie des intervenants, le style sociétal d'une PME n'est pas enclin à favoriser l'équilibre entre la vie privée et professionnelle de son directeur. Pour ces personnes, leur métier représente « *toute leur vie* », « *une passion au quotidien* ». Les idées qui sont ressorties par ces personnes sont qu'elles partent du principe de réaliser un travail qu'elles aiment, qu'elles ont choisi. Dans certains cas, l'entreprise est la leur, elles l'ont créée de leurs mains, elles l'ont façonnée à leur manière. Un des intervenants mentionne : « *C'est comme mon bébé. Elle fait partie de moi* ». Pour ces personnes, il est très difficile de pouvoir lâcher prise avec la société « *plus la compagnie est petite, plus c'est complexe de faire la part des choses entre les 2 car il faut gérer plus de choses par soi-même sans pouvoir déléguer.* » De plus, la mention d'horaires aléatoires chez la grande majorité des intervenants a aussi été discutée comme facteur jouant un rôle important dans l'incapacité de faire la part des choses entre le privé et le professionnel. Certains travaillent 7 jours par semaine, dimanche compris. Une directrice mentionnera « *mon magasin est ouvert 6 jours par semaine mais, le jour où il est fermé, j'ai toujours des choses à faire, comme des papiers, de la comptabilité ou simplement nettoyer le magasin.* »

D'un autre côté, 2 personnes ont un avis différent sur la question. Pour celles-ci, une petite entreprise permet d'avoir plus de reconnaissance de la part de ses subordonnés et, ainsi, de pouvoir mieux faire la part des choses. Pour celles, ce sont dans les grosses sociétés, quand même un directeur doit rendre des comptes, qu'il est plus complexe d'y arriver. « *Dans des structures gigantesques, je pense que les managers sont mis à rude épreuve de la part de l'autorité supérieure. Ils doivent rendre des comptes, si les employés sous leurs ordres ne travaillent pas bien, tout leur retombera dessus. Il n'y a pas cet esprit familial comme il y a dans ma société.* »

La suite de la question précédente demandait aux personnes interrogées si elles pensaient que le style sociétal d'une PME influençait la prévalence du burnout chez le manager. C'est à l'unanimité cette fois que les participants pensent qu'un manager de PME a plus de chances de faire un burnout qu'un autre dans une grosse société par exemple. Diverses raisons ont été présentées. Certaines dont nous avons déjà parlé au cours de l'interview comme le stress omniprésent, la pression constante, l'importance cruciale des décisions du chef. Une idée qui est ressortie mentionne que, certes, dans des grosses structures, il y a aussi une grosse dose de stress, de pression, ... Mais, à contrario, avec une PME, c'est quand, les relations sont nettement plus de proximité, le contact avec les clients, les fournisseurs passe par un circuit beaucoup plus court (le directeur de Coca-Cola n'en a que faire qu'un client se plaigne du produit alors que c'est l'inverse dans une petite structure). Il y a aussi plus de possibilités de délégation quand le nombre d'employés est plus élevé. Un avis partagé par les interrogés était aussi que pour une PME, sans le directeur la société peut difficilement tourner correctement, et plus, les risques sont importants, pour un directeur d'une petite entreprise, s'il la perd, c'est « *toute sa vie qu'il perdrait* ». « *Dans une grosse structure, il est plus facile de remplacer le directeur et encore plus les managers. De plus, une société pareille peut plus facilement assurer sa pérennité, même sans l'intervention d'un directeur pendant une période déterminée. Chez moi, cela signerait la fin de la compagnie.* »

Une autre question posée visait à déterminer si l'équipe reconnaît et/ou gère des problèmes liés à la santé mentale au sein de la société. Une grande majorité des intervenants ont dit mettre des choses en place pour justement pouvoir éviter ce genre de situation. Nous pouvons observer que cette grande majorité essaie d'absorber ce genre de problèmes à la place de ses employés. Ils mettent des choses en œuvre pour éviter que quelqu'un de leur équipe ne tombe en burnout. Un patron mentionne « *Je ne fais jamais travailler le même employé au service du soir qui peut, parfois, se terminer vers 3h00 du matin, et au service du midi. Je m'arrange toujours pour faire une rotation pour qu'il puisse avoir un temps de repos maximal et, aussi pour qu'il puisse passer un maximum de temps en famille malgré un secteur difficile à ce niveau.* » Cette même personne a déclaré se mettre régulièrement à la place de certains employés pour qu'ils puissent se reposer : « *Cela m'arrive chaque semaine, plusieurs jours, je commence à 7h du matin, je nettoie, je vais faire les courses pour les services, je commence à préparer la mise en place des tables, des repas en attendant les employés pour qu'ils aient moins à faire. Je continue, toute la journée durant, le service du midi, puis je range, et le service du soir arrive vite. Je fais régulièrement des journées de 18 heures non-stop.* » Nous avons pu voir au travers des différentes interviews, à des stades différents, que ce processus de fonctionnement est utilisé chez la plus grande majorité des personnes ayant répondu à notre enquête.

Pour les autres directeurs, certains ont déjà vu au sein de l'équipe des situations où la santé mentale a été impactée. Dans un cas précis, l'entreprise a atteint un chiffre d'affaires mensuel record mais ce n'est pas sans coût. Le directeur a vu ses employés fatigués, nerveux, tendus, sur-réagissant à des futilités, etc. Afin de trouver une solution, il a organisé des réunions hebdomadaires le mois suivant où chaque employé devait « *vider son sac* » et dire ce qui était trop dur pour lui, que ça soit sur le plan privé ou professionnel. Le résultat était concluant et les employés se sont sentis bien mieux le mois suivant. Le directeur a fait en sorte de leur montrer qu'il comprenait leur frustration et leurs besoins.

Enfin, un des managers a dit qu'au sein de son équipe, tous ces problèmes liés à la santé mentale étaient tabous. En effet, un nouvel employé, engagé 6 mois plus tôt est tombé en burnout seulement 2 mois après son entrée en fonction, ce qui a créé un bon nombre de tensions dans l'équipe. Désormais, le directeur a décidé de cacher au reste de l'équipe quelconque de ces problèmes et de ne pas en parler ensemble.

D'autres entreprises ont choisi un style moins conventionnel pour lutter contre les effets des maladies de la santé mentale. En effet, plusieurs compagnies ont choisi de proposer des restaurants en équipe de manière plus régulière, d'organiser des apéritifs quand l'occasion se présente, de fêter les anniversaires, ... Une directrice utilisant ce système nous partagera : « *J'utilise ce système depuis la création de la société. Je pense qu'il est important de partager une cohésion de groupe, de partager des bons moments au sein de l'entreprise mais aussi en dehors du lieu de travail. Pour chaque événement de ce style, c'est à ma charge, à celle de la société. Les employés n'ont pas à payer pour ce genre de choses.* » D'après son témoignage, cela permet à son équipe de lutter contre ces problèmes car ces événements sont aussi le bon moment pour parler ensemble de manière plus profonde et, en cas de problème, cela permet de réagir directement et efficacement.

Un autre concept mentionné chez 2 directeurs est l'interrogatoire tous les 6 mois des employés. Une enquête qui doit être réalisée par l'employé en question ainsi que par le directeur afin de faire un point sur ce qui se passe bien ou non, sur les raisons de certains mal être éventuels, des choses qui fonctionnent bien, d'autres à modifier, ... Au sein des 2 structures, les résultats sont concluants et cela permet à chacun de dire ce qu'il a à dire et de procéder à d'éventuels changements.

La dernière partie de notre questionnaire visait à obtenir des informations sur les ressources de soutien externes ainsi que de recueillir des avis et ressentis. Nous avons demandé à nos candidats s'ils se sentaient assez soutenus de la part de l'État belge en termes de prévention, de soutien et de rétablissement face au burnout. C'est à nouveau avec unanimité que tous les participants ont dit « non ». La totalité d'entre eux ne se sentent absolument pas soutenus ni sensibilisés à cette problématique et ont même tendance à se sentir oublié des autorités au détriment de leurs employés.

En parallèle de cette question précédente, nous avons recueilli plusieurs témoignages disant qu'à leur sens, ils n'attendaient rien de la part de l'État belge et, comme nous l'avions déjà mentionné précédemment via d'autres interrogations, certains directeurs disaient que même dans l'éventualité où une quelconque initiative serait mise en place, ils n'auraient pas le temps ni l'envie d'y participer.

Pour 2 personnes de l'échantillon, en revanche, elles en attendent plus de la part de l'État. En effet, pour ces dernières, la situation dans laquelle elles se trouvent est jugée par elles-mêmes comme « alarmante ». Elles pensent toutes d'eux être au bord de la rupture et sont prêtes à recevoir de l'aide. Cependant, comme nous en avons discuté avec ces dernières, le problème de la disponibilité reste la première contrainte.

Nous avons demandé quelles initiatives pourraient prendre l'État pour venir en aide à la santé mentale des managers de PME et nous avons quelques idées telles :

- Des allocations de vacances (prendre en charge les frais fixes de la société pendant une courte période)
- Recevoir des mails de manière plus ou moins régulière en ce qui concerne la santé mentale. Cela va des mesures préventives aux dispositions qui sont déjà mises en place et disponibles.
- Recevoir des visites ponctuelles de coachs en entreprise qui pourraient aider à la gestion de la problématique en interne.
- Avoir la possibilité de bénéficier d'une réduction des diverses sources d'impositions (ceci pourrait réduire le stress quant aux paiements des employés)
- Elaborer des groupes de discussion avec de réels professionnels du secteur et, surtout des anciens directeurs qui ont été confrontés à la maladie mentale pour recueillir leurs avis, leurs vécus.
- Intégrer un programme de formation continue aux (futurs) directeurs d'entreprises.

Par cette réflexion, nous avons cherché à en apprendre davantage et, chez une majorité des participants, l'idée d'intégrer dans les hautes écoles et universités au sein des orientations de gestion, quelques notions, quelques heures de cours ou formations à titre préventif serait quelque chose qu'ils jugent utile pour les jeunes pour leur future carrière.

Quelques personnes ont eu un avis différent quant à cette proposition, donnant des informations différentes, un témoignage dit : « *je n'ai jamais fait d'études supérieures. Aujourd'hui j'ai une entreprise qui fonctionne très bien, j'ai plusieurs employés, je gère les problèmes sans jamais avoir eu la moindre formation, je ne pense pas que ça soit le genre de choses que l'on apprend, je pense que c'est le genre de choses que l'on avise au moment même.* »

Enfin, nous voulions savoir si les directeurs de PME que nous avons interrogés avaient des attentes particulières à adresser à l'État concernant cette problématique et pour la quasi-totalité, ils ont mentionné la même chose, c'est qu'ils n'attendaient rien de sa part. Si quelque chose venait à voir le jour et qu'ils en étaient informés, ils s'y intéresseraient mais ce n'est pas leur rôle d'essayer de faire bouger les choses. Ils ont d'autres tâches qu'ils jugent plus importantes à faire. Les autres personnes ont, par ailleurs, souligné l'importance d'être au moins prises en compte dans cette problématique sociétale.

Discussion

Cette partie consiste à confronter les différents résultats que nous avons obtenus lors de notre partie empirique face aux informations recueillies lors de la revue de littérature de ce mémoire.

De la théorie à la pratique

Dans un premier temps, nous avons pu observer des correspondances entre la théorie et ce que nous avons recueilli par le biais des entretiens. En effet, dans la première partie de nos interviews, nous avons vu que les managers de PME interrogés identifiaient le burnout comme une « surcharge de travail » cumulée à « une perte de motivation ». Ces dires sont en adéquation avec les écrits de Maslach & Leiter (2016) qui mentionnent, entre autres, le « déséquilibre » entre les ressources disponibles et la charge du travail. Mais aussi avec ceux de Friberg, Torbjörn (2009) qui reconnaît la surcharge de travail et le manque de motivation comme un syndrome du burnout. Cependant, nous pouvons faire mention de Kovess-Masfety & Saunder (2017) ainsi que Torres et al., (2019) qui donnent l'importance d'avoir une analyse bien plus nuancée sur le phénomène. Par ces réponses, nous pouvons voir que les managers ont une connaissance globale de ce qu'est le burnout mais ne sont pas informés sur la problématique de manière détaillée.

De plus, le questionnaire a mis en avant le fait que les managers de PME peuvent se sentir oubliés dans la lutte contre le burnout. Ceci résonne avec plusieurs théories comme celles de Friberg (2009) ou encore Torres & Knowski (2019). Nous pouvons donc remarquer un certain parallélisme entre la théorie et la pratique concernant ce point et mentionner l'importance du fait de sensibiliser les managers de PME au burnout et à ses effets.

Nous avons aussi remarqué, grâce aux entretiens, que les managers de PME ont recensé une lacune en ce qui concerne leur propre sensibilisation au phénomène. Nous pouvons faire des liens avec les travaux de Maslach & Jackson (1981) où 3 dimensions au burnout sont identifiées (l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement). Le mépris ainsi que le manque de reconnaissance des employés sont liés à la dépersonnalisation où le dirigeant peut se sentir isolé.

Ensuite, en ce qui concerne l'impact professionnel et personnel du burnout, la presque totalité des intervenants ont raconté une anecdote réelle vécue. Cela souligne le fait que ce phénomène est lié à des charges de travail élevées comme mentionné dans l'étude de Kovess-Masfety & Saunder (2017). De plus, dans l'exemple sélectionné, un intervenant parle d'avoir travaillé 15 heures par jour pendant un mois en laissant sa vie privée complètement de côté. Ceci concorde avec l'étude de Fernet et al., (2016) où le stress lié à la gestion de l'entreprise impacte directement la vie personnelle. Nous avons pu déceler grâce à ce passage une différence avec la littérature de Friberg (2009) qui mentionne un aspect ponctuel au burnout alors que, comme mentionné dans notre partie empirique, certains dirigeants ont mentionné plus d'une fois des signes de burnout.

Une autre partie de notre échantillon avait mentionné considérer ce phénomène comme « une maladie pour les fainéants et un phénomène de mode ». Cela rejoint les travaux de Friberg (2009) où la culture populaire voit parfois le burnout comme un effet médiatique plutôt qu'un vrai trouble psychiatrique. Ces 3 intervenants sont à l'encontre de la théorie proposée par Fernet et al., (2016) qui souligne qu'en effet, les perceptions quant au phénomène peuvent varier mais insistent sur le fait que le burnout est une réalité psychologique.

En ce qui concerne l'importance de la santé mentale du directeur sur le bon fonctionnement de la société, l'unanimité a montré que leur santé est bien primordiale ce qui est en adéquation totale avec les recherches de Shepherd (2010) et de Lee & Ashforth (1996). Une intervenante a parlé de son absence et de ses effets négatifs sur l'entreprise même à court terme. Ceci montre un parallélisme avec l'étude de Fernet et al., (2016) qui parle des opérations quotidiennes. Cependant, selon les études de Boy et Gumpert (1983) ainsi que celle de Schaufeli (2003), l'aspect à court terme n'est pas, à leur sens, autant impacté que ce que les entretiens ont montré.

Nous avons cherché à voir comment les managers de PME interrogés faisaient pour se décharger du burnout et le prévenir du burnout. La délégation est apparue comme l'un des outils principaux de nos sujets pour 11 d'entre eux. Maslach & Jackson (1981) recommandaient déjà à l'époque cette technique pour réduire le stress et prévenir le burnout. Nous avons aussi recensé des activités telles que passer du temps avec sa famille et ses amis comme méthode de décompression, ce qui est inscrit dans l'étude de Kovess-Masfety & Saunder (2017) en soulignant l'importance des activités sociales. Nous avons pu observer des techniques différentes qui n'ont pas été reprises dans les études effectuées comme, par exemple, les réunions hebdomadaires avec toute l'équipe ou encore la technique du partage des dossiers par équipe qui sont vues dans ce travail comme nouvelles.

De plus, comme indicateur de gestion du stress, nos interviews ont mentionné qu'une réduction de taxation serait bénéfique. Nous pouvons faire un lien avec Schaufeli (2003) qui mentionne la réduction du stress financier comme essentielle. De plus, les managers suggèrent pour certains du soutien de la part de l'État, comme Maslach & Jackson (1981). Nous avons pu analyser des visions différentes comme le fait d'avoir de l'aide financière afin de pouvoir prendre quelques jours de vacances où les frais fixes seraient couverts. Malgré une concordance avec Schaufeli (2003) qui admet qu'une aide financière peut être une solution pour gérer le stress, il ne fait pas mention de l'aspect « payer pour des congés », ou encore avoir la possibilité d'audits et de coachings privés par des experts en matière de gestion du stress et de la santé mentale. Il en va de même pour les dires d'un intervenant suggérant que ses taxes devraient lui profiter. Ces idées n'ont pas été mentionnées dans la littérature.

Deux managers ont mentionné que même si l'État leur venait en aide, ils ne l'accepteraient pas. Nous pouvons ici observer de l'auto-suffisance et de scepticisme face aux aides externes ce qui est en lien avec les travaux de Maslach & Jackson (1981). Alors que d'autres ont proposé l'idée de groupes de parole avec certains professionnels ou d'autres personnes ayant vécu des expériences similaires, ce qui rejoint Fernet et al., (2016) qui soulignent l'importance de groupes de soutien.

Notre questionnaire nous a montré qu'une majorité des personnes interrogées étaient favorables à des formations en matière de gestion de stress. Cependant, le problème principal au bon déroulement de telles opérations serait le manque de temps à accorder aux formations. Ceci rejoint Torres & Kinowski (2019) qui démontrent que les managers de PME ont peu de disponibilités à consacrer à des activités hors de leur travail habituel. Ceci a aussi été mentionné dans nos interviews. De plus, Lefebvre (2015) parle de contraintes chez les entrepreneurs et le besoin d'obtenir des solutions rapides et efficaces. Ceci s'est révélé aussi présent lors de nos interrogatoires, par le biais d'une proposition de mailling trimestriels afin de ne pas faire perdre de temps. Alors que la littérature souligne l'importance des formations et de la sensibilisation, nous avons pu voir que dans les faits, la réalité est différente. Les managers n'ont ni le temps ni l'envie de participer à ce genre d'activités, d'après notre échantillon.

La suite de notre partie empirique nous a permis de constater l'importance que peut avoir leur travail dans leur vie, comme il est mentionné dans l'étude de Friberg (2009). Fernet et al., (2016) associent le burnout des dirigeants de PME à la difficulté pour ces derniers de maintenir l'équilibre entre le professionnel et le personnel. Nous avons observé dans nos réponses que pour certaines personnes interrogées, la structure sociétale d'une PME favorisait justement ce maintien entre les 2 vies, ce qui va dans un sens contraire à ce que la théorie démontre.

De plus, nous avons déduit grâce aux questionnaires et aux avis des personnes interrogées que, d'après elles, le système sociétal d'une PME est plus enclin au burnout à cause par exemple, du circuit de communication plus court que dans des grosses entreprises, ce qui augmente la pression du directeur. Ceci est en lien avec les travaux de Russel et al., (1984) ou encore de Weiss (1973) qui parlent du manque de qualité dans les échanges, ce qui peut tendre à augmenter les risques de burnout. En outre, l'étude d'Andersson (2008) rejoint le point de vue partagé par l'échantillon disant que les managers de PME sont plus enclins à expérimenter un burnout que leurs employés. Cependant les travaux de Baron et al., (2016) prônent le contraire.

Nous avons aussi voulu voir comment les managers géraient les problèmes liés à la santé mentale au sein de leur entreprise et la plupart d'entre eux mettent en place des mesures préventives pour lutter contre le burnout chez leurs employés. Nous avons observé des directeurs prenant parfois le travail de leurs employés à leur place pour les soulager. Cette technique ainsi que celle d'organiser des apéritifs, fêter les anniversaires, ... n'ont pas été mentionnées dans la littérature. Ils font ce que Fernet et al., (2016) conseillent pour créer un environnement de travail favorable à la santé mentale au sein de l'équipe. Nous avons recensé l'interrogatoire semestriel comme pratique d'une entreprise d'un manager interrogé en accord avec l'étude de Torres & Chanselme (2016) qui prônent une communication régulière et l'évaluation de chacun dans sa satisfaction au travail. Bien que ces techniques ne soient pas mentionnées à l'identique dans la littérature, elles sont représentées de manière tacite par les articles cités ci-dessus.

C'est à l'unanimité que les candidats à notre entretien ont mentionné ne pas se sentir soutenus de la part de l'État belge en termes de prévention, de soutien et de rétablissement face à la problématique du burnout. Ces dires sont en adéquation avec plusieurs sources que nous avons évoquées au préalable comme Fernet et al., (2016) qui mentionnent un sentiment d'isolement face à l'État de la part des managers de PME ou encore Torres & Thurik (2019) qui mentionnent la difficulté à trouver des sources sur la problématique en indiquant qu'il y a plus d'études sur la santé mentale des baleines que celles des indépendants. Dans notre échantillon, nous avons recensé 2 personnes se disant prêtes et enclines à recevoir de l'aide. Pour les autres, elles ont décidé de ne plus rien attendre en retour de l'État.

Enfin, comme montré dans l'étude de Torres & Chanselme (2016), les dirigeants de PME manquent souvent de formation à l'égard des problèmes liés à la santé mentale. C'est aussi la conclusion que nous avons tirée de nos entretiens où la majorité des intervenants disaient ne jamais avoir reçu la moindre formation sur la thématique.

Pour pallier ce problème nous avons proposé aux participants d'intégrer des cours de gestion du stress et d'autres liés à la santé mentale dans les hautes écoles et universités. Pour la presque majorité d'entre eux, cette idée est bonne. Cela rejoint Eggers (2020) qui prône une éducation proactive des futurs entrepreneurs. Cependant, d'autres directeurs de PME interrogés pensent qu'il n'est pas nécessaire de former les jeunes, que l'expérience vient avec le temps et la pratique et que ce ne sont pas le genre de choses qui s'apprennent. La théorie vue va à l'encontre de ces dires.

Les limites et potentielles recherches futures

Ce travail a été réalisé avec un échantillon de 15 directeurs de PME. Ce nombre est trop faible pour en tirer des conclusions générales sur la thématique et ne peut pas servir de représentation à l'ensemble des managers de PME en Belgique. De plus, les secteurs d'activités sont certes variables mais ils n'englobent pas tous les métiers présents sur le territoire et le témoignage d'une ou deux personnes d'un secteur parallèle ne peut pas servir à tirer des conclusions dédiées à l'ensemble du territoire. Nous pouvons aussi noter que l'ensemble des personnes interrogées proviennent de la province de Liège, plus précisément du pays de Herve et de la région verviétoise. Il aurait été intéressant de mener des entretiens avec un nombre de directeurs plus important, issus de toutes les provinces de la Belgique. En effet, les particularités économiques et sociales entre la Flandre et la Wallonie peuvent possiblement influencer les expériences et les perceptions des managers quant à la problématique du burnout.

Nous pouvons aussi émettre une limite à cette étude en ce qui concerne la méthodologie des entretiens qualitatifs, l'absence de triangulation avec un questionnaire quantitatif au préalable par exemple mais aussi la confidentialité et l'honnêteté des réponses données par les intervenants. En effet, le phénomène du burnout est large et complexe. Notre étude n'a pas pu en aborder tous points. De plus, c'est un sujet qui reste difficile à aborder avec des directeurs de PME. Nous avons reçu un grand nombre de refus de participation et, au vu du sujet qui peut être considéré comme tabou chez certaines personnes, il ne faut pas négliger la possibilité d'obtenir des réponses moins honnêtes ou incomplètes pouvant potentiellement biaiser nos résultats.

En outre, notre étude se limite au burnout chez le manager de PME mais, il aurait été intéressant d'obtenir des informations quant à la problématique chez d'autres managers de grandes sociétés. Cela nous aurait permis de pallier cette absence de comparaison dans ce travail.

Enfin, l'expérience de consultants externes comme des psychologues ou psychiatres du travail ayant au préalable déjà recensé des situations semblables ou encore de directeurs de PME ayant eux-mêmes vécu une telle expérience aurait pu nous aider à analyser les influences du burnout de manière différente.

Conclusions

Dans notre recherche pour tenter de comprendre la réalité du burnout chez les managers de PME en Belgique, nous avons commencé par rechercher des informations sur la problématique d'un point de vue théorique. Nous avons cherché à comprendre quels étaient les symptômes ainsi que les raisons qui pouvaient pousser un manager de PME au burnout. Nous nous sommes renseignés sur l'impact qu'a pu avoir la covid quant à la problématique et aussi sur les mises en œuvre étatiques belges pour lutter contre le phénomène. De plus, nous avons fait des recherches sur l'influence du style sociétal de la PME et de sa corrélation possible avec le burnout ainsi que les conséquences sur cette même entreprise lors de la contraction du phénomène par le directeur. Enfin, nous avons voulu nous renseigner davantage sur l'avenir de cette problématique. Par la suite, nous avons réalisé un questionnaire dans le but de vérifier si la théorie et la réalité du terrain se rejoignent. Pour ce faire, nous avons interrogé 15 directeurs de PME en Belgique issus de secteurs et de tranches d'âge variés.

Dans un premier temps, nous avons pu observer des ressemblances entre le point de vue des managers interrogés et les ressources théoriques. En effet, ces derniers ont reconnu le burnout comme étant une surcharge de travail, un trop plein de stress qui mène à ne plus avoir envie de faire quoi que ce soit. Cependant, même si ces informations sont bel et bien présentes dans la littérature, nous avons recensé une sorte de manque de compréhension et de connaissance chez une partie des personnes ayant pris part à l'interview. Les réponses fournies par ces dernières étaient similaires, mais manquaient de détails, ce qui pourrait indiquer une compréhension superficielle de cette problématique.

Ensuite, nous avons observé des liens entre l'étude de Torres et al., (2021) qui portait sur le manque d'attention de la part des académies à l'égard du problème du burnout spécifique aux managers de PME ainsi qu'aux recherches de Audretsch & Thurik (2001), qui évoquaient le désintérêt de la société envers les petites entreprises considérées comme moins puissantes économiquement que les grosses structures. L'étude effectuée sur le terrain nous a montré que les managers de PME en Belgique, à l'unanimité, se sentent délaissés face à cette problématique. Ils ont mentionné n'avoir jamais été contactés par n'importe quelle organisation étatique.

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater qu'à l'unanimité, les dirigeants estiment que sans leur présence au sein de la société, celle-ci finira par se trouver dans une mauvaise situation. Ils se considèrent comme l'élément majeur de leur entreprise. Ces paroles bien qu'en adéquation avec Verstraete (2010) sont tout de même contestées par une partie de la littérature qui considère qu'à court terme, l'absence du directeur n'aura pas d'effets catastrophiques sur l'entreprise et son fonctionnement.

Nous avons observé des techniques de lutte face à la santé mentale au sein des entreprises de manière variée et différente à ce qui était conseillé dans la littérature. Cela rejoint le fait que toutes les structures sont différentes et que le rôle du directeur est aussi de connaître son équipe. C'est ce dernier qui connaît le mieux son personnel.

Pour conclure, nous avons pu, au travers de ce mémoire, en apprendre davantage sur la problématique du burnout chez le manager de PME en Belgique. Nous avons observé un bon nombre de parallélismes entre la théorie actuelle et les perceptions de notre échantillon. Cependant, des divergences notables subsistent. Nous pensons qu'il serait judicieux d'étendre cette étude à un niveau national en incluant une plus large variété de secteurs ainsi qu'un nombre significativement plus élevé de participants provenant de toutes les provinces de la Belgique. Il serait aussi pertinent d'intégrer des experts de la santé mentale ainsi que des managers de PME ayant vécu une situation de burnout dans la recherche. Nous pouvons confirmer que cette problématique est une lacune étatique, souvent négligée malgré le fait que la santé mentale de la population d'un pays soit d'importance capitale.

Annexe

Questionnaire à destination des managers de PME

Contexte : Ce questionnaire vise à explorer différentes dimensions du burnout chez les managers de PME en Belgique. Vos opinions et vos expériences professionnelles/personnelles sont essentielles afin d'enrichir notre compréhension face à ce phénomène complexe.

1) Le niveau de compréhension du burnout

- 1.1) En vous basant sur votre expérience personnelle, comment définiriez-vous le concept de burnout et quelles pourraient être ses conséquences sur votre santé mentale ?
- 1.2) Selon vous, quelles sont les principales sources de stress auxquelles vous faites face dans votre métier ? Comment ces sources pourraient-elles contribuer au développement du burnout ?
- 1.3) Pensez-vous que le burnout chez les dirigeants de PME en Belgique soit un sujet qui soit méconnu/ sous-estimé dans le milieu professionnel ? Si oui, pourquoi ?
- 1.4) D'après vous, y-a-t-il des différences culturelles ou organisationnelles en Belgique qui influencent la manière de perception du burnout chez les managers de PME ?
- 1.5) Pensez-vous que la sensibilisation au burnout et à ses effets peut être améliorée en Belgique ? Si oui, par quels moyens ?

2) L'impact professionnel et personnel du burnout

- 2.1) Si vous l'avez ressenti, pouvez-vous partager une expérience personnelle où vous avez pensé avoir des signes de burnout. Est-ce que cette expérience a affecté votre vie professionnelle/personnelle ?
- 2.2) Selon vous, quels sont les signes les plus courants du burnout dans votre profession ?
- 2.3) Pensez-vous que le burnout d'un manager d'une PME puisse affecter la productivité et la rentabilité globale de la société ? Si oui, dans quelle mesure ?
- 2.4) Comment gérez-vous les situations de surcharge de travail en tant que manager ? Avez-vous déjà une stratégie personnelle pour prévenir du burnout

3) La gestion du stress et prévention

- 3.1) Y-a-t-il des choses que vous estimez être efficaces pour soutenir la santé mentale des managers de PME ?
- 3.2) Considérez-vous que votre style sociétal encourage le maintien d'un équilibre travail/vie personnelle ?
- 3.3) Dans quelle mesure pensez-vous que la formation et le développement des compétences en gestion du stress peuvent être bénéfiques pour vous, les managers de PME

3.4) Dans votre profession, ressentez-vous des ressources externes, des soutiens professionnels proposés par l'état belge pour faire face au burnout ?

3.5) Avez-vous une idée de la manière dont nous pourrions améliorer la collaboration entre les entreprises, l'état et les professionnels de la santé pour mieux vous soutenir face au burnout ?

4) Impact organisationnel et culturel

4.1) Comment votre équipe reconnaît/ gère les problèmes liés à la santé mentale ?

4.2) Pensez-vous que la culture organisationnelle et les valeurs d'une entreprise type PME peut influencer la prévalence du burnout chez le manager ?

4.3) Comment pourriez-vous mettre en place dans votre équipe un soutien mutuel pour lutter contre les maladies mentales ? Que pourriez-vous faire ?

4.4) Vous sentez-vous assez soutenu de la part de l'état belge en termes de prévention, soutien, rétablissement face au burnout ?

5) Soutien externe et ressources

5.1) Pensez-vous que la création d'un réseau dédié aux managers pourrait être un moyen de contribuer à la sensibilisation/amélioration face au burnout ?

5.2) Avez-vous des attentes particulières à adresser à l'état concernant cette problématique ?

5.3) D'après vous, comment pourrions-nous intégrer la promotion de la santé mentale dans les formations des futurs managers ? (Université, Haute école, ...)

5.4) Pensez-vous que les assurances santé devraient prendre en compte les phénomènes de burnout et de santé mentale ? Pourquoi ?

Bibliographie

- Abord de Chatillon E. (2018). « Le management peut-il encore faire quelque chose pour la santé au travail ? », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, p. 276.
- Agence Nationale Pour l'amélioration Des Conditions de Travail (Anact). (sans date). Les PME sont absentes des réflexions sur le travail et le management. <https://www.anact.fr/les-pme-sont-absentes-des-reflexions-sur-le-travail-et-le-management>. Accessed 3 Feb. 2024.
- Algava, É., Cavalin, C., & Célérier, S. (2012). La singulière bonne santé des indépendants. *Travail et Emploi*, 132, 5–20
- Andersson, P. (2008). Happiness and health: well-being among the self-employed. *The Journal of Socio-Economics*, 37(1), 213–236
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267–315.
- Bardelli P. et Allouche J. (2012). *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin, Paris.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: the joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742–768
- Barthe, R. (1944). *La médecine du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Is it time to consider the "Burnout Syndrome" a distinct illness? *Frontiers in Public Health*, 3, 158. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00158>
- Boyd, D. P., & Gumpert, D. E. (1983). Coping with entrepreneurial stress. *Harvard Business Review*, 61, 44–64.
- Boyd, D. P., & Gumpert, D. E. (1983). Coping with entrepreneurial stress. *Harvard Business Review*, 61, 44–64.
- Bradley D.E. et Roberts J.A. (2004). "Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression and seniority", *Journal of Small Business Management*, vol. 1, no 42, p. 37-58.
- Burnout : mieux connaître l'épuisement professionnel - Article de revue - INRS. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%207>. Accessed 3 Feb. 2024

- Burnout : mieux connaître l'épuisement professionnel - Article de revue - INRS.
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%207>. Accessed 3 Feb. 2024
- Cocker, Fiona, et al. 'Psychological Distress, Related Work Attendance, and Productivity Loss in Small-to-Medium Enterprise Owner/Managers'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 10, no. 10, Oct. 2013, pp. 5062–82. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3390/ijerph10105062>.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Deharo G. et Point S. (2016). « L'influence de la recherche en gestion sur la qualification juridique du stress », *Revue française de gestion*, vol. 42, no 261, p. 39-54.
- Delaye, R. & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32, 254-269. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- Detchessahar M. (2011). « Management et santé », *Revue française de gestion*, vol. 37, no 214, p. 65-68.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters ? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., & Gagné, M. (2019). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45–53.
- Fernet, Claude, et al. 'The Psychological Costs of Owning and Managing an SME: Linking Job Stressors, Occupational Loneliness, Entrepreneurial Orientation, and Burnout'. *Burnout Research*, vol. 3, no. 2, June 2016, pp. 45–53. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>
- Freeman, Michael A., et al. 'The Prevalence and Co-Occurrence of Psychiatric Conditions among Entrepreneurs and Their Families'. *Small Business Economics*, vol. 53, no. 2, Aug. 2019, pp. 323–42. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0059-8>.
- Friberg, T. (2009). Burnout: From popular culture to psychiatric diagnosis in Sweden. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 33(4), 538–558. <https://doi.org/10.1007/s11013-009-9149-z>
- Geletkanycz, M. A., Boyd, B. K., & Finkelstein, S. (2001). The strategic value of CEO external directorate networks: implications for CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 22, 889–898.

- Grebot, Élisabeth. *Les pathologies au travail: stress, burnout, workaholisme et harcèlement approche intégrative*. Dunod, 2019.
- Guiliani, F. (2016). La vigilance entrepreneuriale: les antécédents liés au sommeil du dirigeant de PME. Phd thesis, University of Montpellier, France.
- Jamal, M. (2007). Burnout and self-employment: A cross-cultural empirical study. *Stress and Health*, 23, 249–256. <https://doi.org/10.1002/smi.1144>
- Kovess-Masfety, V., and L. Saunder. 'Le Burnout : Historique, Mesures et Controverses'. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, vol. 78, no. 1, Feb. 2017, pp. 16–23. ScienceDirect, <https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.01.007>
- Kovess-Masfety, V., and L. Saunder. 'Le Burnout : Historique, Mesures et Controverses'. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, vol. 78, no. 1, Feb. 2017, pp. 16–23. ScienceDirect, <https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.01.007>
- Lechat, T. (2014). Les évènements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME. Phd thesis, University of Montpellier, France.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 237–249). Taylor & Francis
- Lurton, G. et Toutlemonde, F. (2007). Les déterminants de l'emploi non salarié en France depuis 1970. Paris, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
- Maslach, Christina, and Susan E. Jackson. 'The Measurement of Experienced Burnout'. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 2, no. 2, Apr. 1981, pp. 99–113. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
- Monneuse, D. (2013). *Le surprésentéisme – Travailler malgré la maladie*. Brussels: Editions De Boeck.
- Pezet-Langevin, V. (1997). *Le stress au travail : Des déclarations à l'observation des comportements (le syndrome du burn-out chez les travailleurs sociaux) [Thèse de doctorat, Université de Paris X]*
- Picart L. et Jaussaud J. (2018). « Risques psychosociaux : Envisager le burnout comme un processus organisationnel », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, no 33, p. 34-52.
- Picart, L., Jaussaud, J., & Amann, B. (2019). Au cœur des risques psychosociaux: Facteurs organisationnels déterminants du burnout des managers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 134, 259-281. <https://doi.org/10.3917/resg.134.0259>

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Radu Lefebvre M. (2015). "Towards a communication perspective on entrepreneurship (potential). Entrepreneurs as targets and sources of persuasive communications", HDR, université de Grenoble.
- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 1-15
- Shepherd, C. D., Marchisio, G., & Suddaby, R. (2010). Entrepreneurial burnout: Exploring antecedents, dimensions and outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 71-79. <https://doi.org/10.1108/14715201011060894>
- Shepherd, C. David, et al. 'Entrepreneurial Burnout: Exploring Antecedents, Dimensions and Outcomes'. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 12, no. 1, Apr. 2010, pp. 71-79. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/14715201011060894>.
- Sikora, J., & Saha, L. J. (2009). Vocational education, self-employment and burnout among Australian workers. *Australian Journal of Social Issues*, 44, 55-72. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2009.tb00130.x>
- Site gouvernemental belge. (sans date). L'emploi dans les PME. Récupéré sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/emploi-dans-les-pme#:~:text=Au%2031%20d%C3%A9cembre%202022%2C%20230.536,%2C2%20%25%20du%20total>.
- SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. (2010). Burnout au sein de la population active belge. <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2010-burnout-au-sein-de-la-population-active-belge>
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301.
- Torrès, O., Benzari, A., Swalhi, A. & Thurik, R. (2021). Confinement et risque de burnout des dirigeants propriétaires de PME : le syndrome d'épuisement d'empêchement. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 62-80. <https://doi.org/10.7202/1079188ar>
- Torrès O. et Chanselme L. (2016). « Agir contre les risques psychosociaux des chefs d'entreprise », *Les Cahiers des RPS*, no 27, p. 10-13.
- Torrès, O. (2012a). *La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. Brussels: Editions De Boeck.

- Torrès, O., & Kinowski-Moysan, C. (2019). Confinement et risque de burnout des dirigeants propriétaires de PME: Le syndrome d'épuisement d'empêchement. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 34(2), 62.
- Torres, O., & Kinowski-Moysan, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME: D'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue Française de Gestion*, 45(284), 171–189. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00379>.
- Torrès, O., & Targy, D. (2016). *Vaincre les solitudes du dirigeant*. Paris: BPI France Le LAB
- Torres, Olivier, and Charlotte Kinowski-Moysan. (2019). 'Dépistage de l'épuisement et Prévention Du Burnout Des Dirigeants de PME: D'une Recherche Académique à Une Valorisation Sociétale'. *Revue Française de Gestion*, edited by Thierry Verstraete and Pascal Philippart, vol. 45, no. 284, pp. 171–89. DOI.org
- Torrès, Olivier, and Roy Thurik. (2019). 'Small Business Owners and Health'. *Small Business Economics*, vol. 53, no. 2, Aug. 2019, pp. 311–21. Springer Link, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0064-y>.
- Torrès, Olivier, et al. (2021). 'Confinement et risque de burnout des dirigeants propriétaires de PME : le syndrome d'épuisement d'empêchement'. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 34, no. 2, p. 62. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.7202/1079188ar>.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986–1001.
- Treviño, E., Treviño, R., Segovia Jiménez, S., Reyna Delgado, F. I., & Vallejo Pérez, B. (2019). Burnout en las Pymes: Una aproximación desde el nivel gerencial. *AD-Minister*, 35, 137–164. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.6>
- Truchot D. et Andela M. (2018). "Burnout and hopelessness among farmers: The farmersstressors Inventory", *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, vol. 53, no 8, p. 859-867
- Verstraete T. (2010). Préparer le lancement de son affaire. Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller, De Boeck, Bruxelles.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. MIT Press.